مرکز پژوهش‌های اسلامی صدا و سیما

کندوکاوی در مدیریت علوی

مبتنی بر نامه پنجاه و سوم نهج البلاغه

ایرج گلستانی

بسم الله الرحمن الرحیم

کندو کاوی در مدیریت علوی

نویسنده:

امیر هوشنگ آذردشتی

ناشر چاپی:

مرکز پژوهشهای اسلامی صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

کندو کاوی در مدیریت علوی

مشخصات کتاب

سرشناسه : آذردشتی،امیر هوشنگ

عنوان و نام پدیدآور : کندو کاوی در مدیریت علوی/ امیر هوشنگ آذردشتی ؛ [تهیه کننده] :مرکز پژوهش های اسلامی صدا وسیما

مشخصات نشر : قم: دفتر عقل، ۱۳۸۶

وضعیت فهرست نویسی : در انتظار فهرستنویسی

شماره کتابشناسی ملی : ۱۱۲۲۱۷۶

ص:۱

اشاره

کندوکاوی در مدیریت علوی

کد: ۱۱۲۳

نویسنده: امیرهوشنگ آذردشتی

ناشر و تهیه کننده: مرکز پژوهش های اسلامی صدا و سیما

لیتوگرافی: سروش مهر

چاپ و صحافی: نگارش

نوبت چاپ: اول / ۱۳۸۶

شمارگان: ۱۰۰۰

بها: ۱۲۰۰ تومان

نشانی: قم، بلوار امین، مرکز پژوهش های اسلامی صدا و سیما

پست الکترونیکی: Email: IRC@IRIB.COM

تلفن: ۲۹۳۵۸۰۳ و ۲۹۱۰۶۰۲ نمابر: ۲۹۳۳۸۹۲

ص:۲

پیشگفتار

هر کس خود را بر قوم و گروهی مقدم بدارد (مدیریت و رهبری قومی را بپذیرد)، در حالی‌که بداند در میان آن قوم، از او برتر و لایق تر وجود دارد، به خدا و رسولش و تمام مسلمانان خیانت کرده است.(۱)

اهمیت مدیریت کارآمد و تدبیر در اداره امور، در پیشرفت جوامع و ملت‌ها بر کسی پوشیده نیست تا جایی که بسیاری از صاحب‌نظران، مهم‌ترین علت پیشرفت جوامع را رهبری و مدیریت کارآمد و مهم‌ترین علت انحطاط و عقب ماندگی را نیز مدیریت ناکارآمد می دانند.

با نگاهی به تاریخ و بررسی سرگذشت جوامع روشن می شود که تمام جوامعی که توانسته‌اند گام‌های مهمی در جهت رشد و کمال بردارند، همه از رهبرانی کارآمد برخوردار بوده اند. برای نمونه، پیروزی انقلاب اسلامی ایران به رهبری و مدیریت توانای حضرت امام خمینی(ره)، یکی از بزرگ ترین شواهد این مدعاست.

علم مدیریت به شکل امروزی، علمی نوپاست و بیش از یکی دو سده از پیشینه آن نمی گذرد، ولی بشر از آغاز آفرینش در اندیشه به کار بستن راه کار

۱- [۱] . امینی، الغدیر ، تهران، بنیاد بعثت، ۸۲-۳، ج ۸، ص ۲۹۱.

هایی برای اداره بهتر امور و رسیدن سریع به هدف هایش بوده است. ازاین رو، کوشیده است با آزمون و خطا، خشت‌های این بنای رفیع را استوار گرداند.

در این میان، پیدایش اسلام و نزول کتاب آسمانی قرآن، این معجزه همیشه جاودان تاریخ، سرفصلی نو در فن مدیریت و رهبری جامعه بود. قرآن کریم در آیات بسیاری به بیان سنت‌های الهی و راه‌های اداره جوامع پرداخته است. شخص پیامبر اکرم(ص) نیز الگوی تمام نمای اسلام راستین و نمونه رهبری موفق در تاریخ بشریت بوده و سیره آن حضرت نیز در تمام زمینه ها برای جهانیان درس‌آموز است، چنان‌که خداوند با اشاره به این حقیقت می فرماید: «لَقَدْ کانَ لَکُمْ فی رسولُ الله اسوهُ حَسَنَه؛ بی گمان، در وجود رسول خدا(ص) برای شما الگویی نیکو وجود دارد».(۱)

پس از پیامبر اکرم(ص) نیز امامان معصوم(ع)، رسالت هدایت و رهبری جامعه را به سوی خیر و کمال عهده دار شدند و با سیره گفتاری و کرداری شان، الگوهایی شایسته از مدیران و رهبران موفق ارائه دادند. در این میان، سیره مولای متقیان، امام علی(ع) زبانزد خاص و عام است, به‌گونه‌ای که ظریف‌ترین و راه گشاترین روش‌های مدیریت و رهبری را از خطبه‌ها و نامه‌ها‌ی امام در کتاب سترگ ـ نهج البلاغه ـ می توان به‌دست آورد.

ـ نهج البلاغه ـ که مجموعه ای از سخنرانی ها، نامه ها و گفتارهای نغز مولای متقیان، علی(ع) است، کتابی سرشار از اندیشه های مدیریتی به شمار می آید و

۱- [۱] . احزاب: ۳۳.

بسیاری از قوانین، روش‌ها و فنون اداره جامعه و اصول مدیریت و رهبری را از عبارت‌های پرمحتوای آن می توان استخراج کرد؛ اندیشه های تابناکی که علم مدیریت امروز، به برخی از آن روش‌ها پی برده و از درک بسیاری از آنها نیز ناتوان است. در این کتاب، کوشیده‌ایم گوشه هایی از اندیشه های والای مدیریتی امیر تدبیر، مولای پرهیزکاران، امام علی(ع) را با استفاده از سرچشمه جوشان نهج البلاغه بازشناسی کنیم و در این میان، برتری مدیریت اسلامی را که مبتنی بر وحی الهی است، بر دیگر مدیریت‌ها نمایان سازیم.

از جمله ویژگی‌های این کتاب، بررسی تطبیقی شیوه ها و روش‌های مدیریتی امام علی(ع) با علم مدیریت امروزی است که معیار و محکی برای پذیرش و سنجش میزان مقبولیت آن نظریه ها از دیدگاه اسلام به شمار می‌رود. به ویژه در فصل نهم کتاب، به مقایسه تطبیقی مدیریت علوی و نظریه‌های جدید مدیریتی پرداخته شده است که در نوع خود بدیع است.

امید است این اثر ناچیز, مقبول درگاه الهی واقع شود و بتواند سهمی در شناساندن اندیشه والای مدیریتی امام علی(ع) و به طور کلی مدیریت اسلامی داشته باشد.

بی‌گمان این اثر خالی از اشکال نیست. ازاین‌رو, از همه اندیشمندان و خوانندگان محترم, صمیمانه خواستارم اشکالات موجود و پیشنهادات خود درباره این اثر را از طریق ایمیل: [۱] amir-azardashti@yahoo.com] ارسال نمایند تا در چاپ‌های بعدی اصلاح گردد.

Links:

------

[۱] mailto:amir-azardashti@yahoo.com

همچنیـن علاقه‌منـدان می‌تواننـد از طریـق وبلاگ شخصـی ایـن‌جـانب بـا عنـوان «مدیرسـتان» بـه آدرس اینترنـتی [۱] [www.modirestan.mihanblog.com] علاوه بر دست‌یابی به جدیدترین مطالب مدیریتی, نسخه الکترونیکی این کتاب را نیز دریافت نمایند.

در پایان, از تمام عزیزانی که بنده را در نگارش و چاپ این کتاب یاری کردند, به‌ویژه از دوستان بزرگوارم در مرکز پژوهش‌های اسلامی صدا و سیما صمیمانه قدردانی می‌نمایم و از درگاه الهی برای این عزیزان, توفیقات روزافزون خواستارم.

و ما توفیقی الا بالله

امیرهوشنگ آذردشتی

اسفند ۱۳۸۵

Links:

------

[۱] http://www.modirestan.mihanblog.com

ص:۶

فصل اول:مدیریت از دیدگاه اندیشمندان

اشاره

هر کدام از اندیشمندان بزرگ علم مدیریت، با تعبیرهای گوناگون و متناسب با فهم و درک خود، از مدیریت سخن گفته و هر یک به روشی، مفهوم مدیریت را تبیین کرده‌اند. بررسی این اندیشه ها به خوبی بیان می کند که تعریف فراگیری از مدیریت وجود ندارد و هر کسی از زاویه دید خود به این مسئله نگریسته است.

در این فصل، نخست برخی تعریف‌های دانشمندان معاصر غربی از مدیریت را می‌آوریم و سپس به بررسی اندیشه های اسلامی درباره مدیریت می پردازیم.

۱. مدیریت از دیدگاه دانشمندان غربی

دانشمندان معاصرِ علم مدیریت در آثارشان، تعریف‌های گوناگونی از مفهوم مدیریت به دست داده‌اند که برخی از مهم‌ترین آنها را به اختصار می‌آوریم:

ـ مدیریت، هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران است. (فالت، ۱۹۲۴)

ـ مدیریت، ایجاد محیطی تأثیرگذار برای افرادی است که در گروه‌های رسمی سازمانی فعالیت می کنند. (کونتز و اودانل، ۱۹۷۲)

ـ مدیریت، هماهنگ سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق هدف‌هاست. (کاست و رزنزویگ، ۱۹۷۴)

ـ مدیریت، فراگرد هماهنگ سازی فعالیت های فردی و گروهی در جهت هدف‌های گروهی است. (دانلی و همکاران، ۱۹۷۱)

ـ مدیریت، فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل است. این فراگرد تغییر و تبدیل را تصمیم گیری نیز می نامیم. (فورستر، ۱۹۶۲)

ـ مدیریت، فعالیتی است منظم در جهت تحقق هدف‌های معین که از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در تصمیم گیری‌ها صورت می گیرد. (کلاندوکینگ، ۱۹۷۲)

۲. اندیشه های دانشمندان مسلمان درباره مدیریت

واژه «مدیریت» در اندیشه های دانشمندان اسلامی پیشینه چندانی ندارد و به جای آن معمولاً از واژه های «تدبیر»، «حکم‌رانی» یا «فرمان‌روایی» استفاده شده است که همان معنا را به ذهن می‌رساند. بزرگان زیادی دراین باره سخن گفته اند که در ادامه، برای نمونه، تنها به برخی از آنها اشاره می شود:

الف) حکیم ـ ابونصر محمد فارابی ـ، فیلسوف و دانشمند بزرگ قرن سوم و چهارم هجری معتقد است بشر به یک جامعه ایده آل و کامل نیازمند است که در آن روابط افراد مبتنی بر عدالت کامل باشد و دولت ایده آلی نیز بر آن حکم‌رانی کند. وی اداره این مدینه فاضله را به دست رهبری کاردان می سپارد که دارای ویژگی‌های کامل انسانی باشد. به نظر وی، رهبر جامعه باید سالم، باهوش، خوش بیان، دوست دار علم، میانه رو، راستگو، کریم و بزرگوار، بی

توجه به دنیا، هوادار عدالت، مخالف ظلم، شجاع و بااراده باشد و همواره درباره دیده‌ها و شنیده‌هایش به تفکر بپردازد.(۱)

ب) _عبدالرحمان بن خلدون مغربی_، فیلسوف و جامعه شناس اسلامی در قرن هشتم هجری در کتاب ارزشمند المقدمه، ضوابط کشورداری و شیوه های مدیریت جامعه‌های مختلف را از نظر خوی و عادت و مدنیت، بررسی می‌کند و می نویسد:

آدمیان با سرشت انسانی خویش، در هر اجتماعی به رادع و حاکم یا نیروی فرمان‌روایی نیازمندند که آنها را از تجاوز به یکدیگر بازدارد و آن نیروی فرمان‌روا (مدیر) ناگزیر باید در پرتو قدرت عصبیت بر مردم غلبه یابد.(۲)

ج) _شیخ الرئیس، ابوعلی سینا_، فیلسوف و دانشمند بزرگ ایرانی در قرن چهارم و پنجم در رساله ای با عنوان کتاب المجموع یا الحکمه العروضیه، مباحثی را در زمینه سیاست مطرح کرده است. او در این کتاب، اصولی را بیان می‌کند که به حکومت و شیوه اداره کشور مربوط است. وی در تقسیم بندی و بیان اشکال حکومت‌ها، معیار را نوع ریاست‌ها و مدیریت‌ها قرار می‌دهد و آنها را به انواع زیر تقسیم می‌کند:

یک _ حکومت دموکراسی که در آن رئیس حکومت را همه مردم انتخاب می‌کنند؛

دو _ حکومت‌هایی که ریاست پست دارند و ریاست اول آن با پست ترین مردم است؛

سه _ حکومت استبدادی که «وحدانیه الرئاسه» نامیده می شود؛

ص:۹

۱- ۱. مرتضی مطهری، خدمات متقابل اسلام و ایران، تهران، انتشارات صدرا، ۱۳۴۹، ص ۵۴۰ .

۲- [۲] . عبدالرحمان بن خلدون، المقدمه، بیروت، مؤسسه الاعلمی، ۱۹۷۸م، ص ۲۷۰.

چهار_ حکومت اشرافی که حکومت و ریاست فاضله است.(۱)

وی همچنین در کتاب تدابیر المنازل و السیاسات الأهلیه، قوانین مدیریتی از مدیریت خانواده تا مدیریت جامعه و کشور را آورده است.

د) _خواجه نظام الملک طوسی_، از حکیمان بزرگ قرن چهارم هجری نیز در کتاب سیر الملوک با نثری روان و جذاب، بسیاری از مسائل مربوط به مدیریت همچون وظایف رهبر و مدیر، صفات رهبری، نظارت، شیوه های گزینش مأموران و روابط رهبر با مردم را بیان داشته است که در نوع خود، بسیار نو، جالب و راه گشاست.

ه_) همچنین بسیاری از شاعران و نویسندگان بزرگ اسلامی و ایرانی در آثار منظوم و منثورشان، به مسائل مدیریت و رهبری جامعه پرداخته‌اند و با عنوان‌هایی چون پیشوا، رهبر، پیر، شیخ، مراد، مرشد و ... از آن یاد کرده‌اند. در ادامه، به نمونه هایی از آنها اشاره می کنیم:

_ پیر را بگزین که بی پیر، این سفر

هست بس پر آفت و خوف و خطر

مولوی

_ طی این مرحله بی همرهی خضر مکن

ظلمات است، بترس از خطر گمراهی

حافظ

_ ای بی خبر بکوش که صاحب خبر شوی

ص:۱۰

۱- [۱] . ابن سینا، سیاست مدنیه فارابی، ترجمه: سیدجعفر شهیدی، ص ۳۹.

تا راهرو نباشی، کی راهبر شوی؟

حافظ

ـ اگر ز باغ رعیت، ملک خورد سیبی برآورند غلامان او درخت از بیخ

سعدی

ـ به می سجاده رنگین کن، گرت پیر مغان گوید

که سالک بی خبر نبود ز راه و رسم منزل ها

حافظ

ـ از آستان پیر مغان، سر چرا کشیم؟ دولت در آن سرا و گشایش در آن در است

حافظ

ـ مشکل خویش بر پیر مغان بردم دوش کو به تأیید نظر، حل معما می کرد

حافظ

بنده پیر مغانم که ز جهلم برهاند پیر ما هر چه کند، عین عنایت باشد

حافظ

ـ تا ز میخانه و می، نام و نشان خواهد بود

سر ما خاک ره پیر مغان خواهد بود

حافظ

ـ ظل هدایتش به سر افکن که ذره را

ره گم شود، گرش نبود رهبر، آفتاب

محتشم کاشانی

ـ از رهبر الهی، عطار یافت شاهی

پس گر تو مرد راهی، تدبیر راهبر کن

عطار نیشابوری

ص:۱۱

ـ بدین پرده اندر نیابد کسی ره جز آن کس که ره را بجوید ز رهبر

ناصر خسرو

۳. سیمای مدیریت از دیدگاه امام علی(ع)

پیش از آنکه به بیان اندیشه های والای امام علی(ع) درباره مدیریت بپردازیم، باید بگوییم مدیریت اسلامی که مدیریت علوی نیز جلوه آن است، تفاوت های آشکاری با دیگر مدیریت ها دارد که به نظر یکی از نویسندگان، مهم‌ترین آنها عبارتند از:

الف) مدیریت اسلامی بر وحی الهی و منابع اسلامی مبتنی است (کتاب و سنّت)؛

ب) در آن، از استثمار و استعمار یا بهره کشی انسان از انسان خبری نیست؛

ج) بر ارزش‌های متعالی، مطلق و ثابتی استوار است؛

د) بر پایه تعالی، کرامت و شرافت انسان‌ها بنا شده است.(۱)

با توجه به این تمایزها، اندیشه مدیریتی امام علی(ع) نیز از دیگر اندیشه های بشری متمایز است و ویژگی‌هایی دارد که هیچ اندیشمند غربی در دانش مدیریت به آن دست نیافته است. امام علی(ع) با نگرش انسانی به مدیریت می نگرد؛ زیرا آنچه در افق مدیریت مطرح است، انسان است و انسان، ابزار نیست. امام، سازمان (جامعه) را چون سیستم منظمی می داند که هدفی والا دارد. ازاین رو، به برنامه ریزی، سازماندهی و رهبری نیازمند است. در این سیستم، تمام اجزا با یکدیگر تعامل دارند و به طور متقابل به یکدیگر وابسته‌اند و برای رسیدن به مقصد متعالی در تلاش هستند.

ص:۱۲

۱- [۱] . اسماعیل قبادی، اصول و مبانی مدیریت اسلامی، تهران، فقه، ۱۳۷۸، ص ۱۲.

با وجود فراوانی اندیشه ها، آموزه ها و شیوه های مدیریتی امام علی(ع)، واژه «مدیریت» در سخنان ایشان دیده نمی شود و به جای آن از واژه هایی چون تدبیر، فرماندهی، قدرت، سیادت و سیاست استفاده شده است که به توضیح آنها می پردازیم:

یک ــ تدبیر: به معنای اندیشیدن به فرجام امور، بررسی پی‌آمدهای مثبت یا منفی کارها و سپس تصمیم گیری درست و معقول است. تدبیر، یکی از مفاهیم بنیادین مدیریت است؛ زیرا مدیریت در معنای فراگیر، برنامه ریزی برای اجرای درست کارها و برآورد نتایج آنها پیش از انجام کار است. مدیر موفق کسی است که به تدبیر شهرت داشته و بدین صفت آراسته باشد. امام علی(ع)، بد تدبیری را عامل نابودی مدیریت‌ها می‌داند و می فرماید: «سُوءُ التَّدبیر، سَبَبُ التَّدمیر؛ بدتدبیری عامل نابودی است.»(۱) همچنین حسن تدبیر را عامل توسعه اقتصادی و مانع فقر معرفی می‌کند و می فرماید: «لا فَقْرَ مَعَ حُسْنِ التَدْبیر؛ با تدبیر نیکو هیچ فقری نخواهد ماند». (۲)

بنابراین، حسن تدبیر (مدیریت خوب) از عوامل موفقیت و رشد و توسعه اقتصادی است و از لوازم اجتناب ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید.

دو ــ فرماندهی (حکم‌رانی): از دیگر عبارت‌هایی است که در کلام مولای متقیان، امام علی(ع) معادل اصطلاح مدیریت به کار رفته است. واژه «اِمْره» از

ص:۱۳

۱- [۱] . عبدالواحدآمدی، غررالحکم و دررالکلم، به کوشش: رسولی محلاتی، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ۱۳۷۸، ج ۴، ص ۱۲۶.

۲- [۲] . همان، ج ۶، ص ۴۳۷.

«اَمْرْ» گرفته شـده است و چون در مـدیریت، امر و نهی صورت می گیرد، این واژه به معنـای فرمانـدهی و حکم‌رانی به کار می رود. این واژه در سـخنان امام علی(ع) فراوان دیـده می شود. از جمله حضـرت می فرمایـد: «اَلْکَریمُ یَعْفُو مَعَ القُدْره وَ یَعْدِلُ فِی الأِمْرَه؛ شخص کریم در عین قدرت، می بخشد و در حکم‌رانی عدالت می ورزد»(۱) یا «جَمالُ السِّیاسَهِ اَلعَدْلُ فِی الاِمْرَهِ وَ الْعَفْوُ مَعَ القُدْرَهِ؛ زیبایی سـیاست، عدالت در حکم‌رانی و بخشش در عین قدرت است»(۲) و «قُدْرَتُکَ عَلی نَفْسِکَ، اَفْضَلُ الْقُدْرَهِ وَ اِمْرَتُکَ عَلَیْها خَیْرُالْاِمْرَه؛ قدرت تو بر نفست، برترین قدرت و فرمان‌روایی تو بر آن، بهترین فرمان‌روایی است». (۳)

از آنجا که حکومت کردن در نخستین خاسـتگاهش، بایـد لجام زدن به نفس در هنگام سرکشـی باشـد، نخستین حوزه فرمان... روایی انسان، نفس بشری است. هر کس در این میـدان پیروز شود، در میـدان‌های دیگر نیز پیروز خواهد شد و هر کس نتواند بر مملکت کوچک خود (نفس خویش) اعمال قدرت کند، در میدان گسترده مدیریت نیز ناتوان خواهد بود.

سه ـ قـدرت: به معنای سـیطره و چیرگی بر نیروهای زیر فرمان است. بنابراین، مدیریت بایسـته، گونه ای از انواع قدرت است؛ زیرا شـکلی از اشـکال اعمـال نفوذ بر نیروهای زیر فرمان را نشان می‌دهـد. این معنا وقتی به بهترین صورت روشن می شود که کاربردهـای آن را در بیـان امام علی(ع) بررسـی می کنیم. حضـرت در این زمینه فرموده است: «زَکاهُ القُـدْرَهِ، اَلاِنْصافُ؛ زکات قدرت،

۱- [۱] . همان، ج ۲، ص ۱۲۶.

۲- [۲] . همان ، ج ۳، ص ۳۷۵.

۳- [۳] . همان، ج ۴ ، ص ۵۰۸.

رعایت انصاف است»(۱) یا «عِنْدَ کَمالِ الْقُدْرَهِ، تُظْهَرُ فَضیلَهُ الْعَفْوِ؛ هنگام اوج قدرت، برتری بخشش نمایان می شود».(۲)

برابر بیان امیرمؤمنان علی(ع)، نمودهای قدرت، غرور و خودپسندی و سرکشی نیست، بلکه گذشت، نیکوکاری، شکیبایی، فرو خوردن خشم و گذشتن از حق به سود دیگران است. این ویژگی‌ها همان ویژگی‌های مدیریت شایسته است. قدرت چه در حوزه حکومت و چه در حوزه رهبری اجتماعی و هدایت سازمانی، ابزار این مدیریت به شمار می‌رود.

چهار_ سیادت: از اصطلاح‌های دیگری است که در بیان امام علی(ع)، معادل لفظ مدیریت به کار رفته است. سید یا سرور از نظر امام علی(ع)، مدیری است که به شیوه منطقی بر زیردستان حکم‌فرمایی می کند؛ مدیری که بر آنها تحمیل نشده است و به اجبار بر آنها فرمان نمی راند و خود را خادم آنها و نه مخدوم ایشان می‌داند.

امام علی(ع) در این باره می فرماید: «اَلسَّیِّدُ مَنْ تَحَمَلَ الْمَؤنَهَ وَ جاءَ بِالمَعونَهِ؛ آقا و سرور کسی است که زحمت دیگران را به دوش می کشد و به آنان یاری می رساند».(۳)

همچنین شرط سیادت و سروری را بخشندگی می داند و می فرماید: «لاسِیادَه لِمَنْ لاسَخاءَ لَهُ؛ کسی که بخشندگی ندارد، سیادت ندارد».(۴)

ص:۱۵

۱- [۱] . همان، ص ۱۰۵ .

۲- [۲] . همان، ص ۳۲۴ .

۳- [۳] . همان، ج ۲، ص ۸۳۹.

۴- [۴] . همان، ج ۶، ص ۴۰۳.

بنابراین، سید و سرور (مدیر موفق) کسی است که زحمت زیردستان خود را به دوش می‌کشد، پیوسته به یاری شان می شتابد و بخشنده است و با این دو صفت، پیش از آنکه پیروی زیردستان را به دست آورد، مالك قلب آنها می شود.

پنج ـ سیاست: به معنای فن هدایت و رهبری مردم، مفهومی فراگیر است. «سَائِسُ الْخَيْل» به کسی می گویند که به پرورش اسب مشغول است و اسبان را به میل خود رام می‌سازد. بنابراین، تعریف سیاست، معنایی مطابق با معنای مدیریت دارد؛ زیرا مدیریت نیز فن رهبری مردم است. واژه سیاست در سخنان امام علی(ع) به معنای مدیریت بر گروهی از مردم برای هدفی مشخص است، چنان‌که می فرماید: «مِلاکُ اَلسِّیاسَهِ اَلْعْدلُ؛ ملاك سیاست، عدالت ورزی است.»(۱) همچنین از ایشان است که: «مَنْ حَسُنَتْ سِیاسَتُهُ، دامَتْ رِیاسَتُهُ؛ هر که سیاستش نیکو باشد، ریاستش تداوم می یابد».(۲)

ملاك سیاست، به کار بستن عدالت است. بدون عدالت، سیاست، معنای خود را از دست می دهد و از فن مدیریت مردم، به فن پراکنده ساختن مردم از حکومت می‌انجامد. ازاین رو، سیاست‌مداران (مدیران) باید دشواری‌های آن را به جان بپذیرند و با مردم به عدالت رفتار کنند. چنین سیاستی، سیاستِ نیکویی است و ضامن بقای حکومت و تداوم آن خواهد بود.

ص:۱۶

۱- [۱] . همان، ص ۱۱۶.

۲- [۲] . همان، ج ۵، ص ۲۹۴.

از آنچه گـذشت، می توان سـیمای مـدیریت اسـلامی را از منظر امام علی(ع) چنین ترسـیم کرد: «مـدیریت، هدایت انسان‌ها به سوی اهدافی والا و مشـخص در سیستمی منظم و متعامل است که بر پایه تعالی و کرامت انسانی و نیز ارزش‌های مطلق و ثابتی استـوار است؛ سیستمی که در آن تصمیم‌گیری‌ها با تدبیر و فراست انجام می گیرد؛ فرمان‌ها و دستورها عادلانه صادر می شوند و قـدرت در مجرای معقـول و منطقی اش اعمـال می گردد؛ سیسـتمی کـه در آن، مـدیر، خـود را خـادم، معـاون و پشتیبـانِ همکارانش می داند و بر قلب و روح آنان حکومت می کند.»

ص:۱۷

فصل دوم: ویژگی‌های مدیریت اسلامی

اشاره

گفته شد که مدیریت اسـلامی تمایزهای آشکاری با دیگر مدیریت‌ها دارد که آنها را از امتیازهای خاص مدیریت اسلامی می توان دانست. در این فصل، به بررسی ویژگی‌های ممتاز مدیریت اسلامی (علوی) با توجه به آیات و روایات می پردازیم.

۱. مدیریت مبتنی بر قوانین الهی

در بینش اسلامی، عرصه اجرایی مدیریت تا جایی است که با احکام الهی تضادی نداشته باشد. مدیر در این ساختار هرگز نمی تواند در اعمال مدیریت، از شـیوه هایی بهره گیرد که با قوانین و احکام الهی ناسازگار باشد. مدیر در نظام اسلامی باید قوانین و احکـام الهی را به خوبی بشـناسد و تمامی دسـتورهایش را با قوانین و حـدود الهی هماهنگ سازد. در غیر این صورت، امر و نهی‌هایش لازم الاجرا و قابل اطاعت نخواهد بود، چنان‌که پیامبراکرم(ص) می فرماید:

اگر نافرمانی خالق در میان باشد، اطاعتی از فرمان مخلوق نخواهد شد.(۱)

بنابراین امر و فرمان مدیر در صورتی اجرایی می‌شود، که با فرمان‌های الهی، سازگار بوده و در راستای اطاعت از خالق باشد.

ص:۱۸

۱- [۱] . همان، ص ۴۲۲.

در تاریخ اسلام نیز همواره شورش‌ها و اعتراض‌های مسلمانان به حاکمان و زمام‌داران، در زمان‌هایی صورت گرفته است که از مسیر عدالت و حق خارج شده و به ستمگری پرداخته اند.

بررسی بعثت انبیا نیز این حقیقت را روشن می سازد که یکی از علل بعثت پیامبران، حذف مدیریت‌های طاغوتی و استقرار مدیریت و ولایت خدایی است. حضرت علی(ع) در یکی از سخنانش، علت بعثت پیامبر اکرم(ص) را چنین بیان می کند:

خداوند، حضرت محمد(ص) را به حق و راستی برانگیخت تا بندگان خدا را از بندگی کسانی همانند خودشان برهاند و به پرستش و بندگی خدا رهنمون سازد؛ از فرمان‌برداری بندگانش به فرمان‌برداری خویش و از حوزه مدیریت بندگان، به حوزه مدی___ریت و ولایت خود بکشاند.(۱)

این موضوع در اسلام چنان اهمیت دارد که حتی امام و رهبر جامعه نیز اگر به خلاف حکم و فرمان الهی دستور دهد، اطاعتش واجب نیست و گناه خواهد بود. هر نماینده و مسئولی که از سوی ولی و رهبر جامعه تعیین می گردد، باید فرمانش در راستای فرمان‌ها و دستورهای الهی باشد. حضرت علی(ع) وقتی مالک اشتر را در مقام نماینده و حاکم مصر به آن سرزمین فرستاد، در نامه ای خطاب به مردم مصر فرمود:

ای مردم مصر, سخن نماینده علی را بشنوید و فرمانش را در چیزی که هماهنگ با (حق) باشد، اطاعت کنید.(۲)

۱- [۱] . فیض کاشانی، الوافی، اصفهان، مکتبه الامام امیرالمؤمنین(ع)، ۱۴۰۶ه_ . ق، ج ۳، ص ۲۲.
۲- [۲] . نهج البلاغه، نامه ۳۸.

بنابراین، از نظر اسلام، پیروی از رهبر، رئیس، مدیر، مسئول و... مطلق نیست، بلکه به سازگاری با «حق» بستگی دارد و هرگاه این قید نباشد، لزوم اطاعت نیز از میان خواهد رفت. پیامبر گرامی اسلام در حدیثی گهربار می فرماید:

بی گمان، فرمان‌برداری در کارهای نیک است. پس از کسی که به گناه فرمان دهد، اطاعت نکنید.(۱)

مدیرانی که از حدود الهی خارج می‌شوند و برخلاف دستورهای الهی، امر و نهی می کنند، باید بدانند که با این کار پایه های مدیریت خویش را سست می‌کنند و زمینه نابودی خود را فراهم می‌سازند؛ زیرا قوانین الهی، با فطرت انسانی سازگار است و مخالفت با فطرت انسانی، نتیجه‌ای جز نابودی ندارد. همچنین کارکنانی که به خاطر ترس و جهل یا هراس از مدیر یا دیگران، از دستورهای غیر الهی پیروی می کنند، باید بدانند که با این کار، خشم و غضب خداوند را در مقابل خشنودی مخلوق بهره خود ساخته‌اند و فرجام شومی در انتظارشان خواهد بود. کارمندی که به منظور خوش خدمتی و جلب نظر مدیر، به دروغ و حیله و نیرنگ دست می‌یازد و حق را ناحق جلوه می دهد، باید بداند که خویشتن خویش را قربانی جاه طلبی و سودجویی فردی خودخواه ساخته و با بالاـ بردن او، خود را به چاه خواری افکنده است و بی گمان در جرم و جنایت او شریک خواهد بود.

ص:۲۰

۱- [۱] . باقر شریف القرشی، نظام الحکم و الاداره فی الاسلام، نجف، مطبعه الاداب، ۱۹۶۶م، ص ۲۴۸.

از این رو، در حکومت اسلامی، نه مدیر حق دارد حکم و دستوری برخلاف قوانین و احکام اسلامی صادر کند و نه زیردستان حق دارند از چنین دستوری اطاعت کنند، بلکه همگان در برابر خالق توانا مسئولند: «کُلُّکُمْ رَاعٍ وَ کُلُّکُمْ مَسْئولٌ عَنْ رَعِیَّتِهِ».(۱)

۲. مدیریت؛ امانتی الهی

از دیدگاه اسلامی، مسند مدیریت، امانتی است که به مدیر سپرده می شود و او باید از این مقام که به عنوان امانت در اختیار دارد، به شدت مراقبت کند و امانت داری صالح و شایسته باشد و آن را به شایستگی به دیگری بسپارد.

خداوند در قرآن کریم درباره امانت و امانت داری می فرماید: «بی گمان، خداوند به شما فرمان می دهد که امانت‌ها را به صاحبانش بازگردانید.» (نساء: ۵۸) علامه طباطبایی(ره) در _تفسیر_ _المیزان_، امانت را چنین تعریف کرده است:

امانت، چیزی است که برای نگه داری به دیگری سپرده می شود تا بر آن محافظ باشد و پس از محافظت، به امانت گذار بازگرداند.(۲)

در نظام اسلامی، همه مقام‌ها و منصب‌ها، امانت‌های الهی هستند که به ودیعه در اختیار مسئولان قرار می گیرند و حفظ آنها از گزند افراط و تفریط، از وظایف حتمی صاحبان آنهاست. همچنین احترام به امانت و پاسداری آن از آسیب چپاول، از دستورهای ضروری دین مبین اسلام است.

۱- [۱] . بحارالانوار، ج ۷۲، باب ۳۵، الانصاف و العدل، ص ۳۸.

۲- [۲] . سیدمحمدحسین طباطبایی، تفسیر المیزان، ترجمه: سید محمدباقر موسوی همدانی، تهران، رجاء، ۱۳۶۶، ج ۱۶، ص ۳۷۰.

مولای متقیان علی(ع) در نامه ای به فرماندار خود در آذربایجان به نام اشعث بن قیس می فرماید:

مدیریت و حکم‌رانی برای تو طعمه نیست. آن مسئولیت در گردن تو، امانت است و کسی که از تو بالاتر است، از تو خواسته که نگهبان آن باشی و وظیفه نداری که در کار مردم به میل و خواسته شخصی خود عمل کنی یا بدون ملاک معتبر و فرمان قانونی، به کار بزرگی دست بزنی. اموالی که در دست توست، از آن خداوند است و تو خزانه دار آنها هستی تا آن را به من بسپاری. امیدوارم که برای تو بدترین فرمان‌رواها نباشم.(۱)

همچنین امام در نامه دیگری به یکی از فرماندارانش نوشته است:

به من درباره تو گزارش ناگواری رسیده است که اگر چنین خبر تأسف باری درست باشد، پروردگار خود را به خشم آورده ای و امام خود را نافرمانی و در امانت خود، خیانت کرده ای.(۲)

از دیدگاه علی(ع)، منصب‌ها و مدیریت‌ها تنها امانت های الهی‌اند و باید به دست کسانی سپرده شوند که امانت داری صالح و شایسته باشند و این شرط، از مهم‌ترین ملاک‌ها و شرایط قبول مدیریت در حکومت علوی است. ارزش و اهمیت این صفت در مدیریت و حکومت داری تا بدان‌جاست که علی(ع) ، آن را «اساس ایمان» و «سرفصل باورهای انسان» معرفی می کند.(۳)

مدیر جامعه اسلامی باید بداند منصبی که در اختیار اوست، یک ودیعه الهی است که خیانت به آن، خیانت به خداوند و گناهی نابخشودنی است و سرانجام باید روزی این امانت را به دیگری بسپارد.

۱- [۱] . نهج البلاغه، ترجمه: محمد دشتی، نامه ۵.

۲- [۲] . همان، نامه ۴۰.

۳- [۳] . عبدالواحد آمدی, غررالحکم و دررالکلم، ج ۱، ص ۱۳۶.

علی(ع) این حقیقت را در کلام زیبایی چنین بیان می‌کند: «اگر مقام ماندنی بود، به تو نمی رسید». (۱)

۳. مدیریت و خدمت

مدیریت در اسلام، پیش از اینکه ریاست باشد، خدمت‌گزاری است و مدیر در این مقام، باید با تیغ تیز مدیریت برای خدمت به خلق خدا، اقامه عدل و داد و زدودن ستم و تبعیض و بی عدالتی قیام کند.

مدیر نباید مسند مدیریت را وسیله افتخار و نردبان غرور قرار دهد. آن دسته از مدیرانی که مدیریت بر یک سازمان را بهترین میدان برای تاخت و تاز شیطنت‌های خود می‌دانند، هرگز مدیر اسلامی نیستند.

این گونه مدیران هرگز نمی‌توانند خدمتی به جامعه بکنند؛ زیرا مدیریت را برای خدمت به دیگران برنگزیده‌اند، بلکه آن را وسیله ای برای ارضای امیال شخصی و نفسانی خویش ساخته‌اند. در برخی روایت‌های اسلامی که از «ریاست» به شدت انتقاد شده است، به همین گونه مدیریت‌ها اشاره دارد. مولای متقیان در نکوهش «ریاست» می فرماید: «ریاست، هلاکت و نابودی است.»(۲) منظور از ریاست در این گونه روایت‌ها، ارضای هوس‌ها و خواسته های نفسانی و شیطانی در پوشش مدیریت است.

مردی در خدمت حضرت امام رضا(ع) درباره شخصی که مدیریت را وسیله خودخواهی‌های خویش می دانست، سخنی به میان آورد و گفت: او ریاست را دوست دارد، نه خدمت به مردم را. امام رضا(ع) در تمثیلی زیبا، زیان وجود چنین مدیرانی را برای جامعه بیان کرد و فرمود: «چنین ریاستی

۱- [۱] . محمد بن حسن، حر عاملی، وسائل الشیعه، تهران، انتشارات اسلامیه، ۱۳۶۸، ج ۱۱، ص ۵۴.
۲- [۲] . عبدالواحد آمدی، غرر الحکم و دررالکلم، ج ۱، ص۴۵۲.

برای دیانت و اعتقاد مسلمان، زیان‌بارتر از این است که دو گرگ گرسنه در میان گله گوسفندی بیفتند که چوپان نداشته باشد.»(۱) امام در این بیان پرمعنا، مدیر را نگهبانی برای منافع مردم به شمار می آورد؛ زیرا هرگاه مدیر به جای چوپانی امانت‌دار و خدمت‌گزار، بسان گرگی گرسنه باشد، بزرگ‌ترین فاجعه را برای جامعه اسلامی به بار می‌آورد.

در حکومت علوی، مدیریت تنها از آن جهت ارزش دارد که وسیله ای برای خدمت به خلق، احقاق حق، زدودن ستم و دفع باطل باشد، چنان که امیرالمؤمنین علی(ع) خطاب به عبدالله ابن عباس می فرماید:

به خدا سوگند، این کفش کهنه پر از وصله، نزد من از حکومت بر شما دوست‌داشتنی‌تر است. من اگر این حکومت را پذیرفته ام، تنها به خاطر این است که حقی را ثابت کنم و باطلی را از میان بردارم.(۲)

بنابراین، در حکومت اسلامی، خدمت نباید وسیله ای برای حاکمیت و ریاست باشد، بلکه به عکس، حکومت باید وسیله ای برای خدمت باشد. _سعدی_ در حکایتی زیبا این مطلب را چنین بیان کرده است:

درویشی مجرد به گوشه صحرایی نشسته بود. پادشاهی بر او بگذشت. درویش از آنجا که فراغ ملک، قناعت است، سر برنیاورد و التفات نکرد. سلطان از آنجا که سطوت سلطنت است، برنجید و گفت: این طایفه خرقه پوشان بر مثال حیوانند و اهلیت آدمیت ندارند! وزیر نزدیکش آمد و گفت: ای جوانمرد، سلطان روی زمین بر تو گذر کرد، چرا خدمتی نکردی و شرط ادب به‌جا نیاوردی؟ گفت: سلطان را بگوی توقع خدمت از کسی دار که توقع نعمت از تو دارد و دیگر بدان که ملوک از بهر پاس رعیتند، نه رعیت از بهر طاعت ملوک!

ص:۲۴

۱- [۱] . محمدبن یعقوب کلینی رازی، اصول کافی، باب طلب الریاسه، قم، دارالکتب الاسلامیه، ۱۳۵۸.

۲- [۲] . نهج البلاغه، خطبه ۳۳.

پادشه، پاسبان درویش است گرچه رامش به فر دولت اوست

گوسپند از برای چوپان نیست بلکه چوپان برای خدمت اوست(۱)

۴. مدیریت و تکلیف

اشاره

از دیـدگاه اسـلام، مدیریت، تکلیف است، نه حق. مدیران پرورش یافته در مکتب آسـمانی اسـلام، مدیریت را تکلیف شـرعی خود می دانند که وظیفه‌ای برای آنان است، نه وسیله سودجویی.

اندیشمندان اسلامی درباره حق و تکلیف از جنبه های مختلف، بحث‌های مفیدی کرده اند که برای روشن شدن مطلب، تنها به شرایط حق و تکلیف اشاره می کنیم تا دلیل تکلیف بودن مدیریت بیشتر تبیین شود.

الف) شرایط حق

یک ــ حق امری ثابت و پابرجاست (چه صاحب حق بر احقاق آن توانا باشد و چه نباشد).

دو ــ حق، بالغ و نابالغ و بزرگ و کوچک ندارد، بلکه همگانی است.

سه ــ حق، عاقل و مجنون نمی‌شناسد و برای هر دو یکسان است.

چهار ــ علم و آگاهی در حق تأثیری ندارد.

پنج ــ اختیار و آزادی یا اجبار و اکراه در حق مؤثر نیست.

ب) شرایط تکلیف

یک ــ بلوغ: رشد لازم جسمی.

دو ــ عقل: رشد لازم عقلی.

سه ــ علم: آگاهی به موضوع و موارد تکلیف.

۱- [۱] . مصلح‌الدین سعدی, کلیات سعدی , «گلستان»، باب اول، حکایت ۲۸.

چهار_ قدرت: داشتن توانایی بر انجام دادن تکلیف.

پنج _ اختیار: زمینه مناسب و آزادی لازم برای انجام تکلیف.(۱)

با توجه به شرایط یاد شده، به خوبی روشن می‌شود که در بینش اسلامی، مدیریت، تکلیف است، نه حق و آنان که در منصب‌های اجتماعی، مقام را وسیله سودجویی‌های شخصی و گروهی قرار می دهند و در واقع، مدیریت را حق خویش می دانند، از این حقیقت آشکار غافلند. همچنین اینکه در روایت‌ها از مدیریت به عنوان امانت یاد شده و خداوند فرمان داده است که «امانت‌ها را به صاحبانش برگردانید» (نساء: ۵۸)، به خوبی نشان می‌دهد که مدیریت، تکلیف است؛ زیرا اگر حق بود، برگرداندن آن به صاحبانش معنایی نداشت.

امام علی(ع) وقتی مسئولیت اداره سرزمین مصر را به _مالک اشتر نخعی_ می سپارد، او را به تکلیف بودن مدیریتش متوجه می‌سازد و به او چنین سفارش می کند:

مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار داده و با همه، دوست و مهربان باش. مبادا هرگز چونان حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی؛ زیرا مردم دو دسته اند: دسته ای برادر دینی توانَد و دسته‌ای دیگر، با تو در آفرینش همانند هستند. (۲)

از بیان امام به خوبی برمی آید که مدیر هرگز حق ندارد با زیردستانش هرگونه که می خواهد، رفتار کند، بلکه مکلف است با آنان رفتاری انسانی، دوستانه و صمیمی داشته باشد، چنا ن که در نامه دیگری که به یکی دیگر از فرماندارانش به نام _اشعث بن قیس_ می نویسد، این نکته را به صراحت بیان می‌دارد:

۱- [۱] . سیدرضا تقوی دامغانی، نگرشی بر مدیریت اسلامی، تهران، سازمان تبلیغات اسلامی،۱۳۷۷، ص ۴۰.

۲- [۲] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

مدیریت و حکم‌رانی برای تو طعمه نیست؛ آن مسئولیتی است بر گردن تو و کسی که از تو بالا‌تر است، از تو خواسته که نگهبان آن باشی و وظیفه نداری که در کار مردم به میل و خواسته شخصی خود عمل کنی یا بدون ملاک معتبر و فرمان قانونی، به کار بزرگی دست بزنی.(۱)

۵. مدیریت و کرامت انسانی

در یکی از زیباترین تعریف‌ها از علم مدیریت، آن را به «هنر کار کردن با انسان‌ها»(۲) تعریف کرده‌اند. طبیعی است کار کردن با انسان‌ها در هر مسلک و مرامی، تابع چارچوب‌های خاصی است و شرایط و ضوابطی دارد. در نظام اسلامی، مدیر با توجه به کرامت‌ها و منزلت‌های انسانی، مدیریت می کند و هرگاه اصول و شیوه های مدیریت به شخصیت و حیثیت انسانی افراد آسیب وارد کند، آن دیگر مدیریت، اسلامی نخواهد بود.

در طول تاریخ بشریت، هیچ مکتب و اندیشه ای نیست که همانند اسلام، انسان و ارزش‌های انسانی را محترم شمرده باشد. آوردن نمونه ای از آیات و روایت‌های اسلامی، مؤید این حقیقت خواهد بود. از دیدگاه قرآن:

ـ انسان خلیفه و جانشین خداوند در زمین است. (بقره: ۳۰)

ـ پرتویی از روح خداوندی را در وجود خود دارد.(حجر: ۲۹)

ـ اشرف مخلوقات است. (اسراء: ۷۰)

ـ مسجود فرشتگان است و قابلیت برتری بر فرشتگان را نیز داراست. (بقره: ۳۴)

ـ اسرار آفرینش را می داند، می شناسد و منبع اسمای الهی است. (بقره:۳۱)

ـ از میان موجودات، تنها او عهده دار بار امانت الهی است. (احزاب:۷۲)

۱- [۱] . همان، نامه ۵.

۲- [۲] . سیدمهدی الوانی، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، ۱۳۷۹، ص ۱۸.

ـ همه موجودات عالم در خدمت انسان و برای او آفریده شده اند.(۱)

همچنین در روایت های پیشوایان معصوم(ع):

ـ هیچ‌کدام از مسلمانان را نباید کوچک و حقیر شمرد؛ زیرا کوچک آنان در پیشگاه خداوند، بزرگ است.(۲)

ـ دشنام به مؤمن، موجب فسق و جنگ با او کفر؛ غیبت (بدگویی) او، معصیت خدا و احترام مال او مانند احترام خون اوست.(۳)

ـ خداوند، احترام مسلمان را از تمام آنچه در پیشگاه او محترم است، بالاتر شمرده است.(۴)

متأسفانه دنیای امروز با توسل به شیوه های شیطانی و اندیشه های الحادی در حوزه مدیریت، انسان و انسانیت را ابزار دست هواهای نفسانی و قربانیِ سودخواهی قدرتمندان قرار داده است و از هیچ کوششی در راه استثمار بیشتر انسان‌ها برای جلب سود بیشتر دریغ نمی ورزد، به گونه‌ای که انسان امروزی، قربانی چرخ‌های صنعت شده است.

کاربرد تعبیرهایی همچون «گوریل‌های باهوش» و «گاوهای نر» برای انسان در مکتب مدیریت علمیِ فردریک تیلور، عمق این فاجعه را نمایان می سازد. این در حالی است که مکتب انسان ساز اسلام در هزار وچهارصد سال پیش، انسان را «خلیفه الله» و «اشرف مخلوقات» نامیده است.

۱- [۱] . حدیث قدسی.
۲- [۲] . محمد باقر مجلسی, بحار الانوار، قاهره, دار احیاء التراث العربی,۱۹۶۵, ج ۷۴، ص ۱۵۸.
۳- [۳] . وسائل الشیعه، ج ۸ ، ص ۶۱۰.
۴- [۴] . نهج البلاغه، خطبه ۱۶۷.

در مـدیریت اسـلامی و علوی، پاسـداری از ارزش‌های انسانی یکی از وظایف اساسـی مـدیر است. مـدیر بایـد نه تنها خود، در شیوه های مـدیریتی، برابر اصول انسانی عمل کند، بلکه در حوزه مدیریتی‌اش نیز هرجا حیثیت انسانی فرد یا افراد به خطر افتد، باید مسئولیت مستقیم پاسداری از کرامت‌های انسانی را بر عهده گیرد و برای اقامه عدل و رفع ستم قیام کند.

روزی امام علی(ع) در گذر از کوچه ای، پیرمردی فرتوت را دید که دست گدایی به سوی رهگذران دراز کرده بود و کمک می‌خواست. امام با دیـدن چنین صـحنه ای، سـخت ناراحت شـد و فرمود: «این مرد کیست و چرا گـدایی می کنـد؟» گفتند: او مردی، نصـرانی است! حضـرت برآشـفت و فرمود: «تـا آن زمـان که قـدرت کار کردن داشت، از او اسـتفاده می کردیـد، ولی اکنون که توان انجـام دادن کـاری را نـدارد، بایـد گـدایی کنـد؟» سـپس دسـتور داد زنـدگی آن پیرمرد را از بیت المال تأمین کنند.(۱)

ص:۲۹

۱- [۱] . وسائل الشیعه، ج ۱۱، ص ۴۹.

فصل سوم: ملاک های گزینش مدیران در مدیریت علوی

در مدیریت اسلامی به مسئله گزینش و انتصاب افراد برای پست‌های مهم توجه خاصی شده است. خداوند در قرآن وعده داده است که بندگان صالح و شایسته، وارثان زمین خواهند شد.(انبیاء: ۱۰۵) نیز فرموده است ستمگران، شایسته مقام امامت نیستند.(بقره:۱۲۴)

از آیات قرآن برمی‌آید که مهم‌ترین شرط پذیرش مقام امامت و مدیریت جامعه، «ایمان و عدالت» است. مدیر در جامعه اسلامی، پیش از هر چیز باید دارای این ویژگی‌ها باشد. افزون بر این شرط کلی و اصولی، قرآن کریم، «تخصص و تعهد» را از ملاک‌های اصلی در گزینش و انتصاب مدیران می‌داند. در جریان حضرت یوسف(ع) نیز که پس از آزادی زندان، خود را «حُفیظٌ علیم» (یوسف: ۵۵) معرفی کرد و به مقام وزارت اقتصاد و دارایی سرزمین مصر منصوب شد، بنابراین در قرآن، تعهد، تخصص و آگاهی لازمه مدیریت است. همچنین وقتی حضرت موسی(ع) می خواهد با عنوان شبان به شعیب خدمت کند، دختر شعیب، او را «اَلْقَوِیُّ الْاَمینُ» (قصص: ۲۶) معرفی می کند؛ یعنی

ص:۳۰

کسی که هم توانایی دارد و هم امانت‌دار است. در اینجا نیز تخصص و تعهد در کنار هم آمده است. ازاین رو، قرآن هم شبانی و رمه داری در سینه کوه را که ساده ترین شغل است و هم وزارت امور مالی و اقتصادی یک کشور را که حساس ترین شغل است، با تخصص و تعهد همراه می‌داند.

در بینش علوی نیز که برگرفته از وحی الهی است، به همین معیارها و ملاک‌ها در گزینش و انتصاب مدیران توجه شده است. امام در نامه ها و سفارش‌هایی که به حاکمان و والیان سرزمین اسلامی دارد، به چنین مواردی اشاره کرده است. برای مثال در نامه به مالک اشتر می نویسد:

ای مالک، در به کارگیری کارمندان و مدیرانی که باید زیر نظر تو کار کنند، هیچ گونه واسطه و شفاعتی را نپذیر، مگر شفاعت شایستگی و امانت را.(۱)

در جای دیگر خطاب به مردم می فرماید:

ای مردم، سزاوارترین مردم به خلافت (مدیریت) کسی است که تواناترین بر اجرای امور و داناترین به فرمان خداوند در فهم مسائل باشد.(۲)

امام در مورد گزینش و انتصاب نویسندگان، به مالک اشتر می فرماید:

در امور نویسندگان و منشیان به درستی بیندیش و کارهایت را به بهترین آنان واگذار و نامه های محرمانه را که دربردارنده سیاست‌ها و اسرار توست، از میان نویسندگان به کسی بسپار که صالح تر از دیگران باشد.(۳)

در دیدگاه علوی تأکید می‌شود که کارها و شغل‌های مهم و حساس باید در اختیار افراد صالح تر و شایسته تر قرار گیرد. امام، توانایی افراد برای اجرای مسئولیت‌ها را مهم می داند و به مالک سفارش می‌کند:

۱- [۱] . نظام الحکم و الادار ه فی الاسلام ، ص ۳۰۱.

۲- [۲] . نهج البلاغه، خطبه ۱۷۲.

۳- [۳] . همان، نامه ۵۳.

برای هر یک از کارهایت سرپرستی برگزین که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد و فراوانی کار، او را درمانده نسازد.(۱)

این همـان مطلبی است که در مـدیریت امروز از آن به عنوان هم خوانی جسـمی و روانی انجـام دهنـده کـار بـا نوع فعـالیت یا مسئولیت یاد می شود.

امام، دوری از ستم و ستمگری را به عنوان یکی از مهم‌ترین ملاک‌های انتخاب وزیران حکومتی به مالک سفارش می‌کند و می فرماید:

بـدترین وزیران تـو کسـی است که پیش از تـو، وزیر بـدکاران بوده و در گناهـان آنـان شـرکت داشـته است. پس مبـادا چنین افرادی، محرم راز تو باشـند؛ زیرا آنان یاور گناه‌کاران و ستم کارانـنـد. تو بایـد جای گزین هایی بهتر از آنان داشـته باشـی که قدرت فکری امثال آنها را داشـته، ولی گناهان و رفتار زشت آنان را نداشـته باشـند. سپس آنها را از خواص و دوستان نزدیک خود قرار ده و از میان آنان، افرادی را که در حق گویی از همه صـریح ترند و در آنچه خدا برای دوسـتانش نمی پسـندد، یاور تو نباشد، انتخاب کن؛ چه خوشایند تو باشد یا ناخوشایند.(۲)

همچنین درباره معیارهای گزینش مدیران نظامی و فرماندهان سپاه می فرماید:

برای فرماندهی سپاه خود، کسی را برگزین که خیرخواهی او برای خدا و پیامبر و امام تو بیشتر و دامن او پاک تر و شکیبایی‌اش بیشتر باشـد. کسـی که دیر به خشم آیـد و عذرپـذیرتر باشـد و بر ناتوان رحمت آورد و با قـدرت‌منـدان، با قدرت برخورد کند؛ قدرت، او را به تجاوز نکشاند و ناتوانی، او را از حرکت باز ندارد.(۳)

ص:۳۲

۱- [۱] . همان.

۲- [۲] . همان.

۳- [۳] . همان.

امام، ویژگی‌های منحصر به فردی را برای هر کدام از مدیران مقرر می‌فرماید و شرایط شایستگی، تخصص و تعهد را در هر زمینه برمی‌شمارد؛ یعنی همان چیزی که امروزه از آن به عنوان «شرایط احراز شغل» در مدیریت یاد می شود. امام در گزینش قاضیان صالح به مالک اشتر سفارش می کند:

از میان مردم، برترین فرد نزد خود را برای قضاوت برگزین. کسی که مراجعه فراوان، او را به ستوه نیاورد و برخورد مخالفان با یکدیگر، او را خشمناک نسازد. بر اشتباه هایش پافشاری نکند. بازگشت به حق پس از آگاهی، برای او دشوار نباشد. طمع را از دل ریشه کن کند و در شناخت مطالب به تحقیقی اندک رضایت ندهد و در شبهات از همه بااحتیاط تر عمل کند. در یافتن دلیل، اصرار او از همه بیشتر باشد و در مراجعه پیاپی شاکیان، خسته نشود. در کشف امور از همه شکیباتر و پس از آشکار شدن حقیقت، در وقت خصومت از همه برنده تر باشد. کسی که ستایش فراوان، او را فریب ندهد و چرب زبانی، او را منحرف نسازد. بدان که چنین کسانی، بسیار اندکند.(۱)

نکته دیگری که در مدیریت علوی بسیار مورد تأکید است، «تقدم اصلح بر صالح» است. در فرهنگ اسلامی، تقدم صالح بر اصلح و عالم بر اعلم جایز نیست و هرگاه شخصی یا جمعی، چنین عملی را آگاهانه یا از روی عمد انجام دهند و با وجود اصلح و اعلم، صالح و عالم را جلو اندازند، به خدا و رسولش و همه مسلمانان خیانت کرده اند. پیامبر اکرم(ص) می فرماید:

هرگاه کسی، فردی را به کار گیرد، در حالی که می داند در میان مسلمانان، برای اداره و پذیرش آن مسئولیت، شخصی بهتر و شایسته تر و به کتاب خدا و سنّت پیامبر، داناتر وجود دارد، به خدا و رسولش و همه امت اسلام، خیانت کرده است.(۲)

۱- [۱] . همان.

۲- [۲] . ابوالفضل بیهقی، سنن الکبری، قم، دارالمعرفه، ۱۳۶۳، ج۱، ص ۳۰۲.

این روایت، هشداری برای تمامی مسئولان و دست‌اندرکارانی است که دیگران را به کاری فرامی خوانند، حکم می نویسند، معرفی می کنند یا رأی می دهند تا مقامی را به شخصی بسپارند. امام علی(ع) در این باره می فرماید:

در انجام دادن کارها بر افراد کسل، بی حال و سست عنصر، اعتماد نکن و از آنها یاری مخواه.(۱)

بی‌گمان، وقتی کمک خواستن از افراد سست پیمان و ضعیف منع شده، سپردن مسئولیت به آنها، گناهی نابخشودنی است؛ زیرا سبب تباهی سرمایه های مادی و معنوی جامعه می‌شود و چنین حکمی از سوی مدیری آگاه و رهبری فاضل و مسئولی امانت‌دار دور از انتظار است.

ندهد هوشمند روشن رأی به فرومایه، کارهای خطیر

بوریاباف اگرچه بافنده است نبرندش به کارگاه حـــریر(۲)

ص:۳۴

۱- [۱] . محمد محمدی ری شهری، میزان الحکمه، قم، معاصر، ۱۳۷۳، ج ۸، ص ۳۹۲.

۲- [۲] . گلستان سعدی.

فصل چهارم: شاخص های مدیریت علوی

اشاره

برای موفقیت در هر کاری، شناخت و به کارگیری اصول آن کار، ضروری است. افزون بر این، اصول، مبنایی برای رفتار و حرکت افراد مشخص می کند که سرپیچی از آن در محیط کار، برای هیچ کس جایز نیست. ازهمین رو، بسیار مهم هستند. از دیرباز، اصول فراوانی در مدیریت مطرح بوده است که از جمله آنها می توانیم به اصول چهارده گانه _هنری فایول_ فرانسوی اشاره کنیم. مهم‌ترین این اصول، عبارتند از: اصل تقسیم کار، اصل اختیار و مسئولیت، اصل وحدت دستور، اصل تقدم منافع عمومی بر منافع خصوصی، اصل سلسله مراتب و اصل انصاف.(۱)

در مدیریت اسلامی (علوی) نیز اصول و ضوابط جامعی وجود دارد که از سرچشمه زلال وحی الهی گرفته شده است و رعایت آنها برای مدیر جامعه اسلامی لازم است که برای نمونه، تنها به سه اصل از مهم‌ترین اصول مدیریت اسلامی اشاره می‌شود:

ص:۳۵

۱- [۱] . علی علاقه بند، مقدمات مدیریت آموزشی، تهران، بعثت، ۱۳۷۵، ص ۱۱۸.

۱. اصل عدالت و انصاف

این اصـل، نـاظر به مجموعه ای از رفتارهـا و گفتارهای عادلانه است که اِعمال آنها زمینه افزایش وفاداری به سازمان و افزایش روح اعتماد و اطمینان میان کارکنان و پای‌بندی افراد به تحقق اهداف سازمان را فراهم می سازد.

در مـدیریت اسـلامی، به این اصـل اهمیت بسـیاری داده شـده است. حتی امام علی(ع) آن را مایه روشـنایی چشم فرمان‌روایان می‌داند و می‌فرماید:

برپای داشتن عدل و داد در سرزمین‌ها، بالاترین مایه روشنایی چشم فرمان‌روایان است.(۱)

قرآن کریم نیز همه مؤمنان را به رعایت انصاف و عدالت فرامی‌خواند و می فرماید:

ای کسانی که ایمان آورده اید، پیوسته و به طور کامل، عدالت را به کار گیرید و برای خدا شهادت دهید؛ هرچند به زیان شما یا پدر و مادر و نزدیکانتان باشد. (نساء: ۱۳۵)

بدین ترتیب، خداوند هر نوع ملاحظه کاری در اجرای اصل عدالت و انصاف حتی در مورد نزدیک‌ترین نزدیکان را نیز ممنوع دانسـته است. مطالعه سـیره پیامبر گرامی اسلام و ائمه اطهار(ع) به خوبی نشان می‌دهد آن بزرگواران همواره به این اصل عمل کرده انـد و حتی در مورد نزدیـک‌ترین خویشان و آشـنایان خود انـدکی مسامحه و ملاحظه نکرده، بلکه عـدالت را با قاطعیت تمام اجرا کرده‌اند. در این میان، زندگی و منش امیرالمؤمنین علی(ع) در اجرای عدالت، زبانزد

۱- [۱] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

خاص و عام است، به گونه ای که علی را «شهید راه عدالت» می دانند. آن امام در نامه خود به ـ زیاد ابن ابیه ـ، فرمان‌روای فارس می فرماید:

عدالت را بگستران و از ستم کاری بپرهیز که ستم، رعیت را به آوارگی کشاند و بیدادگری به مبارزه و شمشیر می انجامد.(۱)

وقتی از امام در مورد برتری عدل یا بخشش پرسیدند، فرمود:

عدالت، هر چیزی را در جای خود می نهد، در حالی که بخشش، آن را از جای خود خارج می سازد. عدالت، تدبیر عمومی مردم است، در حالی که بخشش شامل گروه خاصی می شود. پس عدالت، شریف‌تر و برتر است.(۲)

شماری از یاران حضرت به ایشان گفتند مردم به دنیا دل بسته اند. معاویه با هدیه‌ها و پول‌های فراوان، آنها را جذب می کند. شما نیز از اموال عمومی به اشراف عرب و بزرگان قریش ببخش و از تقسیم برابر بیت المال دست بردار تا به تو بگرایند، ولی امام از این گفتار اطرافیان برآشفت و فرمود:

آیا به من دستور می دهید برای پیروزی خود، از جور و ستم به امت اسلامی که بر آنها ولایت دارم، استفاده کنم؟ به خدا سوگند، تا عمر دارم و شب و روز برقرار است و ستارگان از پس هم طلوع و غروب می کنند، هرگز چنین نخواهم کرد. اگر این اموال از آن خودم نیز بود، به گونه ای برابر میان مردم تقسیم می کردم؛ چه رسد که جزو اموال خداست.(۳)

امام حتی در مورد قاتل خویش نیز عدالت را رعایت کرد و به فرزندانش وصیت فرمود:

۱- [۱] . همان، حکمت ۴۷۶.

۲- [۲] . همان، حکمت ۴۳۷.

۳- [۳] . همان، خطبه ۱۲۶.

مبادا پس از من، به خون مسلمانان دست فرو برید و بگویید امیرمؤمنان کشته شد. بدانید جز کشنده من، کسی دیگر نباید کشته شود. درست بنگرید! اگر من از ضربت اومردم، او را تنها یک ضربت بزنید؛ دست و پا و دیگر اعضای او را مبرید.(۱)

در دیدگاه اسلامی، رعایت عدالت، شرط منصب‌های کلیدی مثل رهبری و مدیریت جامعه است. امام در نامه اش به مالک اشتر می فرماید:

از جانب خود درباره خویشان نزدیک و هر رعیتی که دوستش داری و درباره مردم، انصاف را از دست مده؛ زیرا نیکوترین چیزی که رعیت را خشنود می سازد، برپا داشتن عدل و دادگری در شهرها و آشکار ساختن دوستی با آنان است.(۲)

امام همچنان‌که فرمان‌روایان و والیان خویش را به اجرای عدالت درباره نزدیکانش سفارش می‌کرد، خود نیز به شدت بدان توجه داشت و با امتیازخواهی و رانت خواری نزدیکانش به شدت مبارزه می کرد. این گفتار خود اوست که می فرماید:

به خدا سوگند، برادرم عقیل را دیدم که به شدت تهی‌دست شده بود و از من درخواست داشت تا یک من از گندم‌های بیت المال را به او ببخشم. کودکانش را دیدم که از فرط گرسنگی، موهای سرشان ژولیده و رنگشان تیره شده بود؛ گویا با نیل رنگ شده بودند. پی درپی مرا دیدار و درخواست خود را تکرار می کرد. چون به گفته های او گوش دادم، پنداشت که دین خود را به او واگذار و به دلخواه او رفتار می کنم و از راه و رسم عادلانه خود دست برمی دارم. روزی آهنی را در آتش گداختم و به بدنش نزدیک کردم

۱- [۱] . همان، نامه ۴۷.

۲- [۲] . همان، نامه ۵۳.

تا او را بیازمایم. پس چونان بیماری از درد فریاد زد و نزدیک بود از حرارت آن بسوزد. به او گفتم: ای عقیل، گریه کنندگان بر تو بگریند، از حرارت آهنی می نالی که انسانی به بازیچه آن را گرم ساخته است، ولی مرا به آتش دوزخی می خوانی که خدای جبار با خشم خود آن را گداخته است؟ تو از این حرارت ناچیز می نالی و من از حرارت آتش الهی ننالم؟(۱)

این شیوه و منش کسی است که حاکم تمام سرزمین‌های اسلامی و خزانه دار بیت المال مسلمانان بود و می تواند الگویی برای تمام حاکمان و مدیران الهی باشد.

۲. اصل تمرکز زدایی

اشاره

در سیستم های مدیریتی، معمولاً تمرکزگرایی و تمرکززدایی با توجه به میزان تفویض اختیاری که در سطح‌های مختلف یک سازمان صورت می گیرد، تعریف می شود. بدین ترتیب، سازمانی را که در آن بیشتر اختیارات تصمیم‌گیری در سطوح مختلف پراکنده است، سازمان نامتمرکز می نامند.(۲) از پراکندگی جغرافیایی سازمان نیز به عنوان معیار تمرکززدایی نام برده اند که این معیار نمی تواند معیار درستی باشد؛ زیرا بسیاری از سازمان‌هایی که از نظر جغرافیایی پراکنده اند، به صورت متمرکز اداره می شوند و این امر به میزان «تفویض اختیار» بستگی دارد، نه به پراکندگی جغرافیایی. در هر صورت، تمرکزگرایی و تمرکززدایی، گرایش‌های نسبی هستند؛ یعنی هر سازمانی به درجاتی متمرکز یا

۱- [۱] . همان، خطبه ۲۲۴.

۲- [۲] . مقدمات مدیریت آموزشی، ص ۶۹.

نامتمرکز است؛ زیرا تمرکزگرایی یا تمرکززدایی مطلق در یک سازمان، ناممکن است.(۱)

معمولاً ـ با بزرگ‌تر شـدن سازمان، مـدیریت آن نیز به سـمت تمرکززدایی می گرایـد. البته افزون بر بزرگی سازمان، پیچیـدگی وظایف، اهمیت تصمیم‌ها، شایستگی زیردستان و میزان اعتماد و اطمینان رئیسان به زیردستان نیز، در تعیین درجه متمرکز بودن و نبودن یـک سازمـان مؤثرنـد. معمولاً در سازمان‌ها، بعضـی از فعالیت‌ها همچون کنترل امور مالی و قانونی به صورت متمرکز اداره می شود و برخی فعالیت‌های دیگرماننـد اداره امور پرسـنلی و عملیاتی بیشتر نامتمرکز است؛ زیرا این فعالیت‌ها با نیازها و شرایط کارکنان رابطه تنگاتنگ دارند. در این زمینه، مدیران سـطوح پایین تر می توانند تصمیم‌های مؤثرتر و بهتری بگیرند. به هر حـال، هر یـک از شـیوه های متمرکز یا نامتمرکز، نقاط قوت و ضـعف‌هایی دارنـد که بایـد با توجه به شـرایط و مقتضـیات سازمانی از آنها بهره جست.

از دیـدگاه اسـلام، سلسله مراتب اختیـار به ترتیب از خداونـد که خـالق متعال است، آغاز می‌شود و به پیامبران بزرگوار و ائمه اطهـار(ع) می رسـد و سـپس به دست جانشـینان خاص و عام آنان می افتـد که در عصـر غیبت، فقیهان جامع الشـرایط هسـتند. بنابراین، در نظام حکم‌رانی و قانون‌گـذاری اسـلام، نوعی تمرکز به ذهن می‌رسـد و تمام فرمان‌ها به خالق عالم می‌انجامـد: «اِنِ الْحُکْمَ اِلا لِلّه».(۲)

ص:۴۰

۱- [۱] . همان، ص ۷۰.

۲- [۲] . اصول و مبانی مدیریت اسلامی، ص ۳۶.

ایـن تمرکز از نظر قـدرت سیاسـی و فرمـان‌روایی اسـت، ولی از نظر اداری، نظـام اسـلامی، نظـامی تقریبـاً نـامتمرکز است و در بسـیاری از موارد، تفویض اختیـار در چـارچوب قـانون الهی صورت گرفته است. در سـیره علوی نیز این تفویض اختیـار وجود داشت. امـام افزون بر اینکه برای هریـک از مراکز حکومتی خویش، یـک والی و فرمـان‌روا برمی گزیـد، تمـامی اختیـارات آن منطقه را نیز به او واگـذار و خود بر کـار آنهـا به دقت نظـارت می کرد. امام در نامه ای که به مالک اشتر، فرمان‌روای سـرزمین مصر می نویسد، اختیارات زیر را به وی تفویض می کند:

الف) تعیین مشاوران

بدترین مشاوران تو، آنهایی هستند که مشاور حاکمان ناشایست پیش از تو بوده اند و در گناهان با آنها شرکت داشته اند. پس اینها نباید از افراد خصوصـی تو باشـند؛ چون هم‌دسـتان گناه کاران و یاوران ستمگران بوده اند. البته می توانی جانشینان خوبی بیابی که همچون آنها صاحب رأی و اندیشه باشند و توان اجرایی داشته باشند، ولی گناه کار و زشت کار نباشند و... .(۱)

ب) تشکیل جلسه‌های مشورتی

با دانشـمندان، فراوان گفت‌وگو کن و با حکیمان، فراوان سـخن در میان نِه در آنچه کار شـهرهایت را اسـتوار دارد و نظمی را که مردم پیش از تو بر آن بوده اند، برقرار بدار.(۲)

ج) ایجاد و تجهیز ارتش

لشکریان به اذن خداوند، دژهای رعیتند. پس بهترین فرماندهان سپاه تو باید آنهایی

ص:۴۱

۱- [۱] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲- [۲] . همان.

باشند که لشکریان را یاری رسانند و آنها را تجهیز و قدرتمند کنند.(۱)

د)ترسیم سیاست خارجی هنگام جنگ و صلح

صلحی را که دشمن پیشنهاد کرده و در آن رضایت خداوند است، رد مکن؛ چون صلح موجب گشایش سپاه توست و آسایش و راحتی تو از غم و اندوه و امنیت کشور است، ولی کاملاً ـ جانب احتیاط را پس از صلح نسبت به دشمنت رعایت کن.(۲)

ه_) حفظ امنیت داخلی

قدرت و حکومت خود را با ریختن خون حرام، نیرومند مساز؛ چون این کار (برعکس) قدرت تو را سست و ناپایدار می سازد و آن را از میان می برد و به دیگری منتقل می کند.(۳)

و) تشکیل قوه قضاییه

قاضی را از میان بهترین مردم انتخاب کن؛ کسی که کارها بر او دشوار نباشد؛ دو طرف دعوا، او را به لجاجت نکشانند و... .(۴)

ز) بهره بردای از هزینه های مالی

در آن زمان، دو منبع مالی برای هزینه ها وجود داشت: صدقات و زکات و بهره‌برداری از زمین. حضرت درباره منبع مالی اول می فرماید:

به آنچه از مال خداوند نزد تو فراهم آمده است، بنگر و آنها را برای نیازمندان و گرسنگان هزینه کن.(۵)

درباره منبع مالی دوم نیز می فرماید:

توجه تو به آبادانی زمین باید بیشتر از توجه تو به گرفتن مالیات باشد؛ چون

۱- [۱] . همان.

۲- [۲] . همان.

۳- [۳] . همان.

۴- [۴] . همان.

۵- [۵] . همان، نامه ۶۷.

مالیات، تنها با آبادانی معنا دارد و هر کس مالیات بگیرد و آباد نسازد، کشور را ویران و بندگان را هلاک ساخته است.(۱)

بنابراین، در نظام مدیریت نامتمرکز علوی، والی و حاکم در محدوده قوانین الهی، اختیارات فراوانی دارد و امام تنها خط مشی‌ها و خطوط کلی تصمیم گیری‌ها را برای والی و جانشین خویش ترسیم می‌کند. البته چنان که گفته شد، شایستگی والی و میزان اعتماد و اطمینان حاکم به والی (مدیر به زیردست) نیز در واگذاری اختیار به او نقش مهمی دارد. این موضوع در مدیریت علوی، به خوبی در نظر گرفته شده است. از همین رو، اگر امام خبر می‌یافت که والی منطقه ای به وظایف خود درست عمل نمی کند، به طور مستقیم به او دستور می داد و او را راهنمایی می کرد، چنان‌که در نامه ای به یکی از فرمان... داران خود به نام ــعمر بن ابی سلمهــ می فرماید:

همانا دهقانان مرکز فرمان‌روایی‌ات، از خشونت و قساوت و تحقیر کردن مردم و سنگ‌دلی تو شکایت کردند. من درباره آنها اندیشیدم. نه آنان را شایسته نزدیک شدن یافتم؛ زیرا مشرک هستند و نه سزاوار سنگ‌دلی و بدرفتاری؛ زیرا با ما هم پیمانند. پس در رفتار با آنان، نرمی و درشتی را به هم آمیز و رفتاری همراه با شدت و نرمش داشته باش و اعتدال و میانه روی را در نزدیک کردن یا دور کردن رعایت کن.(۲)

تاریخ‌نویسان آورده‌اند امام حتی به منظور اجرای نظام مدیریتی نامتمرکز خود، کوفه را به هفت بخش و بصره را به چهار بخش تقسیم کرده بود و برای هر بخش، مدیری قرار داده بود که به اداره امور آن بخش می پرداخت.(۳)

۱- [۱] . همان، نامه ۵۳.

۲- [۲] . همان، نامه ۱۹.

۳- [۳] . محسن باقر موسوی، مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی u ، ترجمه: سیدحسین سیدی، مشهد، آستان قدس رضوی، ۱۳۸۰، چ ۱، ص ۲۴۰.

در هر نظام نامتمرکز، مدیر حق تشکیل نیروی انتظامی و امضای قراردادها را دارد. همچنین هر سازمان محلی، بودجه مشخصی دارد که می توانـد آن را به شـکل مسـتقل هزینه کنـد. این موارد، همـان چیزهایی است که در نامه امام علی(ع) به مالک اشتر آمده است.

۳. اصل تشویق و تنبیه

سازوکار ساختاری که هر سازمانی برای برانگیختن یا قدردانی از کارکنانش ایجاد می کند، نظام پاداش[(۱)] نامیده می شود. در این نظام که در بیشتر سازمان‌های بزرگ امروزی وجود دارد، عملکرد هر فرد مشـخص است و به دقت ارزیابی می‌شود. سپس در صورت پیشـرفت کاری، از سوی مـدیر تشویق و تقدیر می گردد. بیشتر پاداش‌ها در سازمان‌ها، شامل جبران خدمات، ترفیع و ارتقـای رتبه، مزایا، پاداش مالی یا گرفتن مقام است که هر یک از این پاداش‌ها می توانـد بر نگرش‌ها، رفتارها و انگیزه های افراد اثر بگـذارد. اگر مـدیر بخواهـد بر مبنای اصل انصاف و عـدالت حرکت کند، نمی تواند به عملکرد همه کارکنان یکسان بنگرد و تلاش‌های برخی کارکنان دل سوز، نوآور و خلاق یا کوتاهی‌ها و کم کاری‌های برخی دیگر را نادیده بگیرد.

خداونـد متعـال نیز در قرآن، بارهـا به این نکته اشاره دارد که خوب و بـد یکسان نیسـتند و بایـد میان آنها تفاوت قائل شـد. از جمله در آیات زیر می‌فرماید:

ـ بگو: آیا کور و بینا با هم برابرند؟ (انعام: ۵۰)

ـ بگو: پلید و پاکیزه یکسان نیستند.(مائده: ۱۰۰)

۱- [۱] . Reward System .

ـ دوزخیان و بهشتیان یکسان نیستند. (حشر: ۲۰)

ـ خداوند, مجاهدان را بر خانه نشستگان برتری داده است. (نساء: ۹۵)

ـ آیا تاریکی و روشنایی را برابر می دانی؟ (رعد: ۱۶)

ـ آیا کسانی که می دانند، با کسانی که نمی دانند، برابرند؟ (زمر: ۹)

خداوند در این آیات، با مرز بندی میان افراد شایسته و ناشایست، آنان را از یکدیگر متمایز ساخته است.

امام علی(ع) نیز این نکته دقیق مدیریتی و تربیتی را در فرمان معروف خود به مالک اشتر می‌آورد و می فرماید:

ای مالک، هرگز نباید نیکوکار و بدکار در نزد تو یکسان باشند که بی‌گمان چنین حرکتی، نیکوکاران را در نیکی کردن، بی رغبت می کند و تبه کاران را به بدکاری وا می دارد، بلکه با هر کدام از آنان، متناسب با کرده‌هایشان، برخورد کن.(۱)

از این رهنمود ارزشمند امام، چند نکته مهم مدیریتی به دست می آید:

الف) تشویق و تنبیه، لازمه مدیریت و زمام‌داری است؛

ب) تفاوت گذاشتن در مدیریت، اصل است، ولی تبعیض جایز نیست؛

ج) ترک تشویق و تنبیه سبب بی رغبتی نیکوکاران (کارکنان کوشا) و جسور شدن بدکاران (کارکنان کم‌کار) می گردد.

از سوی دیگر، انسان به طور فطری در پی جلب توجه و احترام است و به قدرشناسی از سوی دیگران نیاز دارد و این اصل طلایی مدیریت که «هر رفتاری که تشویق و پاداش داشته باشد، ماندگار می‌شود» بر همین ویژگی

۱- [۱] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

انسـان دلالـت دارد. از همین رو، خداونـد، پیـامبران را با سـلاح تبشیر و انـذار برانگیخت(۱) و در آیـات متعــددی از قرآن به توصـیف نعمت‌هـای معنوی و مـادی بهشت و مجـازات‌هـا و عـذاب‌هـای دوزخ پرداخت تـا انسـان‌هـا به انجام نیکی‌ها و اعمال صالح، تشویق و از دست زدن به بدی‌ها و زشتی‌ها دور شوند.

امامان معصوم نیز همواره در اداره جامعه از این دو اصل مهم بهره برده اند. نمونه آشکار آن را می توان در دستورها و فرمان‌هـای امام علی(ع) به والیان و فرمان‌روایان سـرزمین اسـلامی جست‌وجو کرد. در این زمینه، امام علی(ع) به مالک سـفارش می کند:

بـا تشویق و قدرشناسـی، خود را با افراد درست کار مرتبط کن؛ خـدمات صادقانه آنها را به زبان بیاور و به صـراحت قـدردانی کن؛ زیرا تحسـین و حق شناسـی، افراد شـجاع را در نیکوکـاری برمی انگیزد و افراد تنبل را به خواست خداونـد به تکاپو وامی دارد.(۲)

در جای دیگر همین نامه می فرماید:

و اگر یکی از کـارگزارانت، دست به خیـانت آلـود و گزارش بازرسـان تو نیز آن را تأییـد کرد، بـدان بسـنده کن و بی درنگ خیانت‌کار را کیفر ده و از کارش بازخواست کن. سپس او را به خواری کشان و داغ خیانت را بر پیشانی او زن و حلقه ننگ و بدنامی بر گردنش آویز.(۳)

بنـابراین، امـام همـان‌گونه که به تشویق کارگزاران پرتلاش توجه داشت، بر توبیـخ و تنبیه عوامل خطاکار و خائن نیز به شـدت تأکید می کرد.

۱- [۱] . بقره: ۲۱۳.

۲- [۲] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۳- [۳] . همان.

روزی به امـام خبر دادنـد شـریح قاضـی، خـانه ای به هشـتاد دینـار خریـده است. امام به سـرعت او را خواست و خطاب به وی فرمود:

به من خبر داده‌اند که خانه ای به هشتاد دینار خریده ای؛ سندی برای آن نوشته ای و گواهانی آن را امضا کرده اند. ای شریح، به زودی کسـی به سـراغت می آیـد که به نوشـته ات نگاه نمی کنـد و از گواهانت نمی پرسد تا تو را از آن خانه بیرون کند و تنهـا به قبر بسپارد. ای شـریح، انـدیشه کن که آن خـانه را بـا مـال دیگران یـا پول حرام نخریـده باشـی که آن گاه خانه دنیا و آخرت را از دست داده ای، ولی اگر هنگام خرید خانه، نزد من آمده بودی، برای تو سندی می نوشتم که دیگر برای خرید آن به درهمی یا بیشتر، رغبت نمی کردی. آن سند را چنین می نوشتم: این خانه ای است که بنده ای خوار آن را از مرده ای آماده کوچ خریده است؛ خانه ای از سرای غرور که در محله نابود شوندگان و کوچه هلاک شدگان قرار دارد.(۱)

این برخـورد قاطعـانه و توبیـخ آمیز امـام بـا قاضـی القضـات حکومت خویش است. همچنین در نـامه ای به _مصـقله بن هـبیره شیبانی_، فرماندار فیروزآباد چنین می فرماید:

خبر رسـید که تو غنیمت مسـلمانان را که نیزه ها و اسب‌هاشان گرد آورده و با ریخته شدن خون‌هاشان به دست آمده است، به اعرابی که خویشاوندان تو هستند و تو را برگزیدند، می بخشی! سوگند به خدایی که دانه را شکافت و پدیده ها را آفرید، اگر این گزارش درست باشد، نزد من خوار شده و منزلت تو سـبک گردیده است. پس حق پروردگارت را سـبک مشـمار و دنیای خود را با نابودی دین آباد نکن؛ که زیان‌کارترین انسان می‌شوی. آگاه باش،

۱- [۱] . همان، نامه ۳.

حقوق مسلمانانی که نزد من یا پیش تو هستند، در تقسیم بیت المال برابر است.(۱)

روشن شد که امام هم در تشویق کارگزاران پرتلاش و هم در توبیخ کارگزاران خطاکار، بسیار صریح و قاطع عمل می کرد. افزون بر این، امام، در تشویق‌ها و توبیخ‌های خویش، اصول و ضوابطی را به کار می بست که به برخی از آنها اشاره می شود:

الف) تشویق و توبیخ باید با عملکرد فرد متناسب باشد: «خطاکار را متناسب با جرمی که انجام داده است، مجازات کن».(۲)

ب) در تشویق و توبیخ باید اعتدال را رعایت کرد: «زیاده روی در سرزنش، آتش لجاجت را شعله ور می کند».(۳)

ج) تشویق و توبیخ باید به موقع انجام گیرد. ازاین‌رو، به محض رسیدن اخبار از سوی بازرسان خویش، فرمان تشویق یا توبیخ را صادر می کرد.

د) تشویق و توبیخ باید با معیارهای ارزشی و کاری هماهنگ باشد، نه براساس مسائل و انگیزه های شخصی.

امام در این باره می فرماید:

اگر کارمند تو خدا را نافرمانی کرد، او را تنبیه کن، ولی اگر از شخص تو (در امور شخصی و غیراداری) نافرمانی کرد، او را ببخش.(۴)

هـ) تشویق و توبیخ باید عامل رشد و پیشرفت باشد؛ نه وسیله انحطاط یا تخریب افراد.

ص:۴۸

۱- [۱] . همان، نامه ۴۳.

۲- [۲] . همان، نامه ۵۳، ترجمه: فیض الاسلام.

۳- [۳] . ابن شعبه حرانی، تحف العقول، جامعه مدرسین, ۱۳۶۳, ص ۸۴.

۴- [۴] . غرر الحکم حرانی و دررالکلم، ص ۲۰۵.

خداوند در قرآن خطاب به پیامبر اکرم(ص) می فرماید:

از اموال آنها صدقه بگیر تا بدین‌وسیله پاک شوند و زمینه رشد و پاکیزگی در آنها فراهم آید و بر آنها درود فرست و دعا کن؛ زیرا دعای تو موجب آرامش خاطر آنهاست و خداوند شنوا و داناست. (توبه: ۱۰۳)

خداوند در این آیه، به پیامبرش دستور می‌دهد که هرگاه مسلمانی برای پرداخت زکات به تو مراجعه کند، تو پس از دریافت زکات، او را تشویق کن (در حق او دعا کن)؛ زیرا این تشویق تو مایه آرامش خاطر اوست.

ص:۴۹

فصل پنجم: نقش کارکردهای مدیریتی در مدیریت علوی

اشاره

فراگرد مدیریت را بیشتر به کارکردها یا وظایف تقسیم می‌کنند. منظور از کارکرد، فعالیتی اساسی است که در رسیدن به هدف، ضرورتی تام دارد. اولین کسی که فراگرد مدیریت را به وظایف یا کارکردهایی تقسیم کرد، هنری فایول فرانسوی بود. او پنج وظیفه اصلی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل را برای مدیریت در نظر گرفت.(۱) پس از فایول، صاحب‌نظران دیگر، همان وظایف را با تغییرهایی بیان کردند. از جمله برخی وظیفه اساسی «تصمیم گیری» را نیز از کارکردهای مهم مدیریت دانستند و آن را بر دیگر کارکردها افزودند.

در ادامه, هر یک از این کارکردها را جداگانه بررسی می کنیم و نقش و چگونگی اجرای آنها را در مدیریت علوی توضیح می‌دهیم.

۱. برنامه ریزی

برنامه‌ریزی عبارت است از فراگرد تعیین و تعریف هدف‌ها و تدارک دقیق و پیشاپیش اقدام‌ها و ابزارهایی که تحقق اهداف را امکان‌پذیر می سازد. اقدام‌ها و ابزارهای مورد نیاز عبارتند از: پیش‌بینی روش‌ها، زمان و مکان، منابع و افراد.(۲)

۱- [۱] . مقدمات مدیریت آموزشی، ص ۱۸.

۲- [۲] . علی علاقه‌بند، مدیریت عمومی، تهران، بعثت، ۱۳۷۵، ص ۳۵.

برنامه‌ریزی به اقدام افراد جهت می دهد و توجه آنان را بر اهداف متمرکز می سازد. اگر افراد بدانند به کجا می روند و برای رسیدن به مقصد، هر کدام چه کمکی باید بکنند، هماهنگی و همکاری بیشتری پدید می آید. همچنین برنامه ریزی سبب می شود فعالیت‌های تکراری و بی‌ثمر کاهش یابد و توجه به اهداف معطوف شود.

برنامه‌ریزی در مدیریت، اهمیت بسزایی دارد؛ زیرا برنامه‌ریزی مؤثر، کاملاً در رفتار مدیر اثر می‌گذارد و کنترل مؤثر را نیز امکان‌پذیر می سازد. برنامه‌ها، مبانی لازم برای کارگزینی، هماهنگی و هدایت و رهبری را فراهم می‌سازند و با مشخص کردن جنبه‌های عملی و رفتاری فعالیت‌ها، میزان بلاتکلیفی را کاهش می دهند.

اسلام, دینی است که کار و عبادت، دنیا و آخرت و مادیت و معنویت را در کنار هم قرار می‌دهد و به انسان با دیدی فراگیر می نگرد. ازاین‌رو، به برنامه ریزی در جنبه‌های گوناگون مادی و معنوی سخت معتقد است. حتی اگر دین اسلام را برنامه‌ای کامل از سوی خالق متعال، برای به سعادت رساندن انسان بدانیم، سخن گزافی نگفته ایم. جالب اینکه برنامه ریزی اسلام برای انسان، تنها به زندگی دنیایی محدود نمی شود، بلکه برای پس از مرگ او نیز برنامه دارد و این، جامعیت برنامه الهی را نشان می دهد.

ص:۵۱

اسلام، مسلمان بی برنامه را همچون گم‌شده ای در بیابان می داند که به خیال آب، به دنبال سراب حرکت می کند. چنین فردی هرگز به سعادت و کمال نخواهد رسید.

قرآن و سنت، دو منبع سرشار و گسترده ای هستند که برنامه زندگی فردی و اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، اخلاقی و اقتصادی انسان مسلمان را مشخص و برای لحظه لحظه زندگی انسان، از پیش از تولد تا پس از مرگ، برنامه‌ریزی دقیق کرده اند.

می توان ادعا کرد در هیچ مکتبی همانند مکتب انسان‌ساز و متعالی اسلام، این اندازه به «برنامه‌ریزی» پرداخته نشده است تا جایی که حضرت علی(ع) ، فعالیت‌های روزانه هر مسلمان را چنین معین فرموده است:

مؤمن باید شبانه‌روز خود را به سه بخش تقسیم کند: زمانی را برای نیایش و عبادت پروردگار؛ زمانی را برای فراهم آوردن هزینه زندگی؛ زمانی را برای واداشتن نفس به لذت‌هایی که حلال و مایه زیبایی است.(۱)

از سوی دیگر، اسلام, رهبران و مدیران جامعه را نیز به داشتن برنامه سفارش کرده و از آنها خواسته است که در هدایت مردم از روش‌ها و اصول شایسته‌ای بهره گیرند. حضرت علی(ع) که اسوه تدبیر و مدیریت اسلامی است، افزون بر آنکه خود در تمامی امور، برنامه‌ریزی و نظم را رعایت می‌کرد، به کارگزارانش نیز سفارش می‌کرد چنین کنند. به همین دلیل, وقتی مالک اشتر را به فرمانداری سرزمین مصر برگزید، در نامه ای، چهار برنامه اصلی را در رأس برنامه های حکومتی او قرار داد:

۱- [۱] . نهج البلاغه، حکمت ۳۹۰.

الف) جمع آوری خراج؛

ب) مبارزه با دشمنان؛

ج) اصلاح امور مردم؛

د) آبادسازی شهرهای مصر.(۱)

امام علی(ع) در روز دوم خلافت خویش، با بیان خطبه ای پرشور، برنامه اقتصادی حکومت خویش را چنین بیان فرمود:

به خدا سوگند, بیت‌المال تاراج شده را هر جا که بیابم, به صاحبان اصلی آن بازمی گردانم؛ گرچه با آن ازدواج کرده یا کنیزانی خریده باشید. (۲)

بنا بر آنچه گذشت, برنامه‌ریزی یکی از ارکان اصلی مدیریت علوی به شمار می‌آید و بررسی خطبه ها و نامه های ارزشمند امام علی(ع) در نهج‌البلاغه، ما را بیش از پیش با این واقعیت آشنا می سازد.

۲. سازمان‌دهی

سازماندهی، فراگرد نظم و ساماندهی کارها و فعالیت‌ها و تقسیم و تکلیف آنها به افراد به منظور انجام دادن کار و تحقق هدف‌های معین است. نتیجه سا زماندهی، ایجاد ساختار است و ساختار، روابطی منظم و منطقی پدید می آورد که لازمه تنظیم فعالیت اعضای سازمان است.

اعضای هر گروه یا سازمان، به طور انفرادی، از نظر هوش، استعداد، توانایی، تجربه حرفه ای و کشش‌های عاطفی متفاوتند. بر اثر سازمان‌دهی، از توانایی‌های افراد به طور شایسته‌ای استفاده می شود.

مراحل سازمان‌دهی به قرار زیر است:

ص:۵۳

۱- [۱] . همان، نامه ۵۳.

۲- [۲] . همان، خطبه ۱۵.

الف) تشخیص فعالیت‌های لازم برای رسیدن به اهداف و اجرای خط مشی‌ها و برنامه ها؛

ب) گروه‌بندی فعالیت‌ها با توجه به منابع انسانی و مادی موجود و تشخیص بهترین شیوه بهره‌مندی از آنها؛

ج) دادن اختیار عمل و حق دستور دادن و تصمیم‌گیری برای اجرای کار به مسئول هر گروه؛

د) ارتباط دادن واحدهای گروه بندی شده به یکدیگر به صورت افقی و عمودی از طریق روابط اختیار، شبکه ارتباطی و نظام اطلاعاتی. (۱)

در فرهنگ اسلامی که فرهنگ نظم است، به سازمان و سازمان‌دهی توجه ویژه‌ای شده است. تقسیم کار، حدود وظایف، جلوگیری از تداخل امور، اختیار و آزادی در محدوده مسئولیت، همه از مسائلی هستند که برای دست‌یابی به سعادت و سیادت، در نظام اسلامی از ضرورت‌های زندگی به شمار می آیند و در قرآن و سنّت، نمونه های فراوانی از آن آمده است.

جنگ خندق، نمونه موفقیت‌آمیزی از تقسیم کار و وظایف بود. پیامبر گرامی اسلام برای سرعت بخشیدن به کار و تعیین مسئولیت افراد، وظیفه کندن خندق را میان افراد تقسیم کرد و مسئولیت هر گروه را معین فرمود. این تقسیم کار، موفقیت چشم‌گیری را نصیب مسلمانان ساخت تا آنجا که بسیاری از تاریخ‌نگاران، پیروزی مسلمانان را در این جنگ خطرناک و فراگیر، نتیجه تدبیر پیامبر گرامی اسلام در تقسیم کار و کندن خندق برای دفاع از شهر مدینه دانسته‌اند.

ص:۵۴

۱- [۱] . مقدمات مدیریت آموزشی، ص ۴۹.

امام علی(ع) درباره لزوم تقسیم کار و مسئولیت، به فرزندش، امام حسن(ع) می فرماید:

برای هر یک از زیردستان و کارکنان وظیفه ای مشخص کن تا او را درباره همان کار بازخواست کنی؛ زیرا این شیوه سزاوارتر است.(۱)

امام علی(ع) در عهدنامه معروف مالک اشتر، جامعه را به طبقات اجتماعی مختلف تقسیم می‌کند. ایشان هر یک از آنها را بر اساس نوع کار و چگونگی مسئولیتشان دسته‌بندی کرده و با بیانی روشن, وظایف و اثری را که بر دیگر قشرها می‌گذارند و از آنها می‌پذیرند, در سازمانی مستقل, گرد آورده است. امام به نماینده خود در مصر تأکید می کند تا جایگاه هر سازمانی را بشناسد و بهای مناسب را در جهت حفظ و تقویت آن بپردازد:

بدان که توده مردم به دسته هایی تقسیم شده اند و کار هیچ دسته ای جز به دسته دیگر راست نیاید و هیچ گروهی از گروه دیگر بی نیاز نیست. گروهی از آنان سپاهیان خدایند و پاره ای دبیران رازدار؛ برخی دادرسان که باید عدالت را برپای دارند و جمعی کارگزاران که باید به انصاف و مدارا به کار مردمان برسند؛ برخی دیگر از اهل ذمه و از مردم مسلمان که باجده و خراج گزارند و جماعتی سوداگران و پیشه وران‌اند و گروهی فروماندگانی از نیازمندان و درویشان و خدا بهره هر یک را مقرر فرموده است.(۲)

امام علی(ع)، جامعه را یک سیستم می‌داند که از بخش‌های مختلف تشکیل شده است و اجزای آن با یکدیگر تعامل دارند (نگرش سیستمی). سپس درباره وظایف هر یک از گروه‌ها و دسته ها می‌فرماید:

۱- [۱] . غلامرضا، اشرف سمنانی، تحلیلی از مدیریت اسلامی در پنج سال رهبری علی u ، تهران، بنیاد بعثت، ۱۳۶۴، ص ۱۶۱.

۲- [۲] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

سپاهیان به فرمان خـدا، پناه‌گاه اسـتوار رعیت و زینت و وقار زمامداران، شـکوه دین و وسـیله تحقق امنیت کشورند. امور مردم جز بـا سـپاهیان اسـتوار نگردد و پایـداری سـپاهیان جز به خراج و مالیـات رعیت انجام نمی شود که با آن برای جهاد با دشـمن تقویت گردنـد و برای اصـلاح امور خویش به آن تکیه کننـد و نیازمنـدی‌هـای خود را برطرف سازنـد. سـپاهیان و مردم، جز با گروه سوم نمی توانند پایدار باشـند و آن، قضات و کارگزاران دولت و دبیران حکومتند که قراردادها و معاملات را استوار می کنند و آنچه را به سود مسـلمانان است، فراهم می آورند و در کارهای خصوصی و عمومی مورد اعتمادند. گروه‌های یاد شده بـدون بازرگانان و صاحبان صـنایع نمی تواننـد دوام بیاورنـد؛ زیرا آنان وسایل زندگی را فراهم می آورند و در بازارها عرضـه می کننـد و بسـیاری از وسایـل زنـدگی را بـا دست می سازنـد که از توان دیگران خارج است و قشـر دیگر، طبقه نیازمنـدان و مستمندانند که باید به آنها بخشش و یاری رساند.(۱)

بنابراین، امام، تمامی گروه‌های اجتماعی را بسان سیسـتمی می دانـد که با یکـدیگر در تعامل هسـتند؛ یعنی بر یکـدیگر اثر می گذارنـد و از یکـدیگر اثر می پذیرنـد. امروزه پس از گـذشت بیش از چهارده قرن از این سـخنان گهربار، نگرش سیسـتمی را یکی از کامـل‌ترین و جـامع‌ترین روش‌های نگرش به سازمان و مسائل سازمانی می داننـد و این ژرفای بینش و انـدیشه تابناک آن اسوه تدبیر و انسان کامل را نشان می‌دهد.

۳. هماهنگی

هماهنگی عبارت است از فراگرد ایجاد وحـدت میان هـدف‌ها و فعالیت‌های واحـدهای مختلف به گونه‌ای که هدف‌ها به طور مؤثر تحقق یابند. بدون پیش‌بینی

ص:۵۶

۱- [۱] . همان.

زمینه‌های هماهنگ‌کننده و اعمال آنها، چه بسا افراد واحدهای مختلف از هدف‌های سازمانی یا گروهی انحراف یابند.

از آنجا که ممکن است مجموعه ای از افراد یا گروه‌ها در یک سازمان برای رسیدن به هدف مشترکی تلاش کنند، هماهنگی آن افراد یا گروه‌ها با یکدیگر و تقویت توان یکدیگر، مهم‌ترین عامل برای رسیدن به هدف به شمار می‌آید. در غیر این صورت، چه بسا نبود هماهنگی میان این واحدها به خنثی‌سازی تلاش یکدیگر و انحراف از هدف بینجامد. مدیر تشکیلات با یک سلسله حرکت‌ها و برنامه های منظم، واحدهای مختلف سازمان را به یکدیگر ارتباط می دهد و عامل اصلی ایجاد پیوند میان افراد و واحدهای سازمان به شمار می‌آید.

در هماهنگی، به مسائل زیر توجه می‌شود:

۱. تقویت انسجام سازمان؛

۲.توزیع تلاش‌ها میان افراد و واحدها؛

۳.جلوگیری از اصطکاک و خنثی‌سازی؛

۴.بازدهی بیشتر و بهتر در مقابل زحمت کمتر؛

۵.سرعت بخشیدن به کارها؛

۶.تقویت روابط انسانی و افزایش محبت.(۱)

در مدیریت اسلامی، وحدت و هماهنگی از اصول بنیادین شمرده می شود؛ زیرا «امامت»، سازمان «امت» را از طریق آموزش‌های گوناگون فکری و عملی با پیوندهای مختلف به یکدیگر مرتبط می سازد.

۱- [۱] . نگرش بر مدیریت اسلامی، ص ۹۲.

در بینش اسلامی، نظام آفرینش با تمام گوناگونی و کثرتی که دارد، بر وحدت و یگانگی مبتنی است و هر موجودی در هستی، تسبیح‌گویان سر بر آستان توحید می ساید:

تسبیح گوی او نه بنی‌آدمند و بس   هر بلبلی که زمزمه بر شاخسار کرد(۱)

همچنین میان تمام اجزا و ذرات جهان آفرینش با تمام گونه‌گونی و کثرتی که دارند، هم‌بستگی و هماهنگی کاملی وجود دارد, به گونه ای که کمترین حرکت در زاویه ای از سازمان آفرینش، موجی بس شدید را در دیگر بخش‌ها سبب می‌شود. به قول عارف وارسته، شیخ محمود شبستری:

اگر یک ذره را برگیری از جای   خلل یابد همه عالم، سراپای

بنابراین، انسان که خود از موجودات جهان هستی است، هرگز نمی تواند از این قانون کلی حاکم بر خلقت مستثنا باشد و باید با دیگر موجودات در تمام جنبه‌ها هماهنگ باشد.

امام علی(ع) با تبیین نقش رهبر و مدیر جامعه در هماهنگی و انسجام میان نیروها می فرماید:

جایگاه رهبر، چونان ریسمانی محکم است که مهره ها را متحد می سازد و به هم پیوند می دهد. اگر این رشته از هم بگسلد، مهره ها پراکنده می شوند و هر کدام به سویی خواهند افتاد و سپس هرگز جمع نخواهند شد.(۲)

۱- [۱] . کلیات سعدی، ص ۳۸.

۲- [۲] . نهج البلاغه، خطبه ۱۴۶.

با توجه به این بیان زیبا و ژرف، نقش هماهنگی در تحقق اهـداف و همچنین نقش رهبر و مـدیر در ایجاد انسـجام و هماهنگی سازمانی به خوبی روشن می گردد.

مدیران جامعه اسلامی باید بدانند که رسیدن به اهداف و تحقق آمال سازمانی، جز در سایه وحدت و هماهنگی نیروها امکان‌پـذیر نیست. ازاین‌رو، بایـد با سعه صـدر و عزمی راسخ به توزیع فعالیت‌ها میان واحدهای مختلف و هماهنگ ساختن فعالیت واحـدهای مختلف بـا یکـدیگر بپردازنـد و خود نیز بر این امر دقیق نظارت داشته باشـند. همچنین از ایجاد اختلاف و درگیری میان واحدهای مختلف پیش‌گیری کنند تا در سایه وحدت و هماهنگی، به سوی اهداف تعیین شده گام بردارند.

۴. کنترل و نظارت

کنترل، مرحله ای از مـدیریت است که میزان تحقق هـدف‌های سازمانی را مشـخص می سازد. به عبارت دیگر، کنترل، فراگرد ارزش‌یابی عملکرد فردی و سازمانی است.

فراگرد کنترل، میزان پیشـرفت در جهت هـدف‌هـا را انـدازه‌گیری می‌کنـد و مـدیران را قـادر می سازد که انحراف از برنامه را تشخیص دهند و اقدام‌های اصلاحی لازم را به عمل آورند.(۱)

سازمان‌ها در معرض دگرگونی‌های مداوم قرار دارند و فعالیت آنها روز به روز پیچیده تر می شود. کارکنان سازمان ها, انسان هستند و رفتار آنها از خطا دور نیست. از سوی دیگر، تفویض اختیار نیز برای آسان شدن کارها اجتناب‌ناپذیر

۱- [۱] . مقدمات مدیریت آموزشی، ص ۹۷.

است. همه این موارد، ضرورت کنترل و نظارت و اهمیت آن را آشکار می سازد.

اسلام برای اعمال نظارت بر سازمان‌ها و تشکیلاتش، شیوه مخصوصی دارد که در هیچ مکتب دیگری یافت نمی شود. می توان گفت کامل‌ترین و جامع‌ترین شیوه نظارتی در این آیین آسمانی در نظر گرفته شده است. بیشترین بخش نظارت در اسلام، بر محور «ایمان به غیب» استوار است. اسلام از یک سو، خداوند علیم را که بر کل نظام عالم احاطه دارد، برترین ناظر هر کس دانسته است:

(خداوند) از خیانت چشم‌ها و آنچه در دل‌ها پنهان می‌کنند, آگاه است. (مؤمن: ۱۹)

از سوی دیگر، دو فرشته به نام‌های «رقیب» و «عتید» را نگهبان انسان قرار داده است که تمامی کردارهای نیک و بد او را می نویسند.(۱) همچنین نفس لوامه و ملامتگر انسان نیز از درون، او را از بدی‌ها بازمی‌دارد و همواره او را سرزنش می کند(۲)و شلاق تأدیب را بر پیکر روح انسان خطاکار فرود می آورد. گذشته از تمام اینها، به همه مردان و زنان باایمان دستور داده است که بر یکدیگر نظارت کنند؛ همدیگر را از بدی‌ها بازدارند و به خوبی‌ها فراخوانند.(۳) بنابراین، در سیستم نظارتی اسلام، انسان هم از درون و هم از بیرون زیر نظارت و مراقبت قرار دارد. این امر، مسلمانان را تا حد زیادی از انحراف از هدف‌ها و مقاصدشان در امان می دارد.

ص:۶۰

۱- [۱] . ق: ۸.
۲- [۲] . قیامت: ۲.
۳- [۳] . توبه: ۷۱.

اسلام از نظر اداری و سازمانی نیز مدیر را در برابر همه اعضای آن تشکیلات مسئول می داند و کنترل و نظارت افراد درون سازمان را یکی از مهم‌ترین ارکان مدیریت برمی شمارد.

امام علی(ع) در نامه خود به مالک اشتر می فرماید:

ای مالک، در کارهای کارمندان کاوش کن و چشم‌هایی را به عنوان بازرس و ناظر که دارای دو خصوصیت صداقت و وفاداری باشند، بر آنان بگمار؛ زیرا بازرسی کارهای آنان در خفا، وادارشان می کند تا امانت‌دار باشند و با مردم، به نرمی و محبت رفتار کنند.(۱)

امام علی(ع) در این سخن گهربار، نکته‌های ارزنده ای را درباره کنترل و نظارت بیان می‌دارد که عبارتند از:

الف) ضرورت کاوش و نظارت بر کار کارمندان و زیردستان؛

ب) اعمال نظارت به شیوه غیرمستقیم و از طریق انتخاب بازرس و ناظر؛

ج) ضرورت برخورداری بازرسان و ناظران از دو صفت صداقت و وفاداری؛

د) انجام بازرسی به طور پنهانی؛

هـ) فایده و اثر نظارت و بازرسی که اصلاح رفتار و حرکت در جهت هدف‌هاست.

همچنین امام، بازرسی و کنترل رفتارهای نزدیکان به حکومت و مسئولان حکومتی را به مراتب مهم‌تر و واجب‌تر می داند و در همان نامه به مالک اشتر می نویسد:

ص:۶۱

۱- [۱] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن و اگر یکی از آنان خیانت کرد و گزارش بازرسان تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی قناعت کن. سپس او را تازیانه بزن و آنچه از اموال در اختیار دارد، از او بازپس گیر. سپس او را خوار گردان و خیانت‌کار بشمار و طوق بدنامی بر گردنش بیفکن.(۱)

از این خطاب امام مشخص می شود که حاکم یا مدیر باید درباره نزدیکان و والیان خویش دقت و شدت بیشتری به خرج دهد و مراقب همه رفتار آنان باشد و در صورت خطا، بدون ملاحظه با آنها برخورد کند.

از سوی دیگر، امام افزون بر نظارت بر رفتار کارکنان و زیردستان، نظارت بر احوال و اوضاع معیشتی آنان را نیز از وظایف حاکم و مدیر می داند و خطاب به مالک می فرماید:

]ای مالک،[از معتمدان خویش کسی که خداترس و فروتن باشد، برای آنان (محرومان) برگزین تا اموراتشان را به تو گزارش دهد.(۲)

پس حاکم و مدیر تنها نباید ناظر کار سازمانی و اداری کارکنانش باشد، بلکه باید از اوضاع و احوال معیشتی کارکنان خود نیز آگاه باشد و در صورت نیاز به یاری‌شان بشتابد و نیازشان را برطرف سازد.

ـابن ابی الحدیدـ می نویسد:

امیرالمؤمنین علی(ع) خود در این کار اهتمامی بسزا داشت تا آنجا که خانه ای به نام «بیت القصص» داشت که مردم شکایت‌ها، تقاضاها و نیازمندی‌های خود را به آنجا می بردند و امام آنان را یاری می رساند.(۳)

۱- [۱] . همان.

۲- [۲] . همان، نامه ۵۳.

۳- [۳] . شرح نهج البلاغه، ص ۲۵۷.

در مدیریت اسلامی، بازرسی و نظارت تنها از بالا به پایین نیست، بلکه مردم نیز باید بر کار حاکم و مدیر نظارت داشته باشند و عملکرد او را ارزیابی کنند. ازاین‌رو، حضرت در نامه ای به یکی از والیان خود چنین دستور می دهد:

اما بعد، بر کار خود جانشینی قرار ده و گروهی از دوستانت را به سرزمین عراق گسیل دار تا روستا به روستا از کارهایش بپرسند و بر رفتار آن والی نظارت داشته باشند.(۱)

۵. تصمیم گیری

تصمیم گیری، فراگردی است که در آن، شیوه عمل خاصی برای حل مسئله یا مشکل ویژه ای برگزیده می شود.(۲)

امروزه بخش مهمی از وقت و کار مدیران صرف حل مشکل و تصمیم‌گیری می شود, به‌گونه‌ای که می توان گفت وظایف اساسی برنامه ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل نیز مستلزم تصمیم گیری است. بر اثر تصمیم گیری، خط‌مشی‌ها، جریان امور و اقدام‌های آینده مشخص می‌شود و دستورهای لازم صادر می گردد. بنابراین، تصمیم گیری, چارچوبی برای عملکرد کارکنان سازمان فراهم می سازد و نقش بسیار مهمی در مدیریت دارد. این اهمیت تا بدان‌جاست که _سایمون_، تصمیم گیری را مترادف مدیریت می داند و معتقد است فعالیت و رفتار سازمانی، شبکه پیچیده ای از فراگردهای تصمیم گیری است.(۳) همچنین یکی دیگر از صاحب‌نظران مدیریت به نام _گریفیث_، تصمیم گیری را قلب سازمان و مدیریت می‌داند. به باور وی، تمام کارکردهای مدیریت و جنبه‌های مختلف سازمان را می توان بر اساس فراگرد

۱- [۱] . نظام الحکم و الادار ه ، ص ۴۵۱.

۲- [۲] . مدیریت عمومی، ص ۲۳.

۳- [۳] . مقدمات مدیریت آموزشی، ص ۳۳.

تصـمیم گیری توضـیح داد. تخصـیص منـابع، شـبکه ارتبـاطی، روابـط رسـمی و غیررسـمی و تحقـق هـدف‌هـای سازمـان با سازوکارهای تصـمیم گیری مراقبت می شوند. ازاین‌رو، تصـمیم گیری به منزله کلید فهم پیچیدگی‌های سازمان و عملکردهای مدیریت است.(۱)

در مدیریت اسـلامی نیز به امر تصـمیم گیری توجه بسـیاری شده است. تا آنجا که امام علی(ع), تصـمیم فرد را با میزان عقل و اندیشه او برابر می شمارد(۲) و تصمیمی را که بر مبنای عقل و خرد گرفته شده باشد، نجات‌بخش می‌داند.(۳) در قرآن کریم، سه مرحله برای تصـمیم گیری بیان شده است: مشورت؛ تصـمیم‌گیری و توکل بر خداوند.(۴) بررسی زندگی پیامبر اکرم(ص) و ائمه اطهار(ع) نیز نشان می دهد که حتی با داشـتن علم سـرشار الـهی و ارتباط با سرچشمه وحی، هرگز در امور مهم بدون مشورت تصمیم گیری نمی کردند. پیامبر با تصریح به این مطلب می‌فرماید:

خـدا و رسـول او از مشـورت بی نیازنـد، ولی خداونـد آن را وسـیله رحمت برای امت من قرار داد؛ زیرا کسـی که به مشـورت بنشیند، به پیشرفت و سعادت می رسد و هر کس آن را ترک کند، گمراه و سرگردان می شود.(۵)

امام علی(ع) نیز درباره لزوم مشورت پیش از تصمیم گیری می فرماید:

کسی که استبداد رأی داشته باشد، هلاک می شود و هرکس با مردان بزرگ مشورت کند، در عقل و دانش آنها شریک شده است.(۶)

۱- [۱] . همان، ص ۳۴.

۲- [۲] . اصول و مبانی مدیریت اسلامی، ص ۵۵.

۳- [۳] . غرر الحکم و درر الکلم، ص ۵۵.

۴- [۴] . نک: آل عمران: ۱۵۹.

۵- [۵] . جلال الدین سیوطی، تفسیر درالمنثور، دارالمعرفه، ۱۳۶۵ه_ . ق، ج ۲، ص ۹۰.

۶- [۶] . نهج البلاغه، حکمت ۱۶۱.

از آنجا که یکی از مهم‌ترین مراحل فرآیند تصمیم گیری، گردآوری اطلاعات جامع و مورد اعتماد است، مشورت و نظرخواهی از دیگران به ویژه صاحب‌نظران و افراد باتجربه می تواند کمک بزرگی در گردآوری اطلاعات باشد. شخصی که این گونه رفتار نکند، بی گمان دچار سرگردانی و پشیمانی می‌شود. چنان که امام علی(ع) می فرماید:

مخالفت با نظر و مشورت دانشمندان باتجربه، موجب سرگردانی و حیرت می‌شود و سبب پشیمانی خواهد شد.(۱)

در مدیریت اسلامی، تصمیم گیری تنها با گرفته شدن تصمیم پایان نمی پذیرد، بلکه پس از گرفتن تصمیم باید به خدا توکل کرد و از درگاه الهی کمک خواست و امور خویش را بدو واگذار کرد.

به طور کلی، عواملی همچون تردید و دودلی، ترس و وحشت از پی‌آمد تصمیم‌گیری‌ها، تسویف (کار امروز را به فردا انداختن)، نداشتن اعتماد به نفس، پیروی از وسواس و هواهای نفسانی و احتیاط بیش از اندازه سبب ضعف در تصمیم‌گیری... می‌شوند.(۲) البته این عوامل را می توان با توکل بر نیروی بی کران الهی برطرف کرد. بنابراین، اگر خالق حکیم می فرماید: «هرگاه به تصمیم رسیدی، به خداوند توکل کن».(۳) به این علت است که از عوامل ضعف تصمیم گیری و نگرانی‌ها و ناآرامی‌های ناشی از آن در امان باشیم و بتوانیم قاطعانه تصمیم‌گیری کنیم.

ص:۶۵

۱- [۱] . عبده، شرح نهج البلاغه، ج ۱، ص ۹۳.

۲- [۲] . اصول و مبانی مدیریت اسلامی، ص ۸۹ .

۳- [۳] . آل عمران: ۱۵۹.

قاطعیت در تصمیم گیری، از ویژگی‌های لازم برای مدیران است. مدیر با این ویژگی و با برداشتن مشکلات از سر راه، کاروان سازمان را هر چه سریع‌تر به سرمنزل مقصود می رساند. البته نباید شلوغ‌کاری‌ها، بی گدار به آب زدن‌ها، خشونت‌ها و استبدادی عمل کردن را قاطعیت نامید. اینها برداشت‌های غلط از قاطعیت است که در مدیریت اسلامی جایگاهی ندارد.

آن‌گاه که بررسی‌های لازم برای اجرای کاری صورت گیرد و پیشنهادهای دیگران جمع آوری شود و زمینه اجرای عملی از هر جهت فراهم باشد، تصمیم برخاسته از همه این تلاش‌های آگاهانه و با جدیت و جرئت را در چارچوب قانون، می‌توان «قاطعیت» نام نهاد. امام علی(ع) می فرماید: « قاطعیت در تصمیم گیری، نتیجه دوراندیشی است».(۱)

بررسی سیره حکومتی امام علی(ع) به خوبی مشخص می سازد که او حاکمی دلیر و مدیری قاطع بود. امام در تصمیم‌گیری‌ها ذره ای هراس و تردید به دل راه نمی داد و در انتخاب کارگزاران و حاکمان ولایت‌ها و سرزمین‌های اسلامی نیز چنین کسانی را برمی گزید. ازهمین رو، هنگامی که مالک اشتر را به عنوان والی مصر برگزید، درباره وی چنین نوشت:

همانا مالک، در برندگی و قاطعیت، چون شمشیری از شمشیرهای خداوند است که تیزی آن کند نمی شود و به هر جا که فرود آید، ضربت آن بی‌اثر نیست.(۲)

ص:۶۶

۱- [۱] . غرر الحکم و درر الکلم، ص ۱۲۱.

۲- [۲] . نهج البلاغه، نامه ۳۸.

فصل ششم: بایسته‌های مدیریت علوی

اشاره

مـدیریت همانند هر علم دیگری، بایدهایی دارد که بدون رعایت آنها، رسـیدن به پیشـرفت در سازمان امکان‌پذیر نخواهد بود. مدیر موفق، مدیری است که کاملاً به این بایدها آشنا باشد و با بهره گیری کامل از امکانات، کشتی سازمان را به ساحل نجات رهنمون گردد. مهم‌ترین، کارآمدترین و ضروری ترین بایسته‌های مدیریت عبارتند از:

۱. اختیار

هر کس که مسـئولیتی را می پذیرد، باید برای انجام دادن تعهد و مسئولیت خویش، از اختیار, توانایی و اقتدار لازم و کافی در حیطه مسـئولیتش برخوردار باشـد. ازاین‌رو، مسـئولیت با اختیار رابطه مسـتقیم دارد. براساس معیارهای عقلی و ضوابط شـرعی، تکلیف و مسئولیت، دایرمدار اختیار است و تکلیف بدون اختیار و اقتدار معنا ندارد: «لا یُکَلِّفُ اللهُ نَفْسَا اِلّا وُسْعَها». (بقره: ۲۸۶)

مدیرانی که در حیطه مسـئولیتشان, اختیار و اقتدار لازم را ندارند، بسان مرغ بال و پر بسـته ای هستند که توان پرواز ندارند. در نتیجه، اسـتعدادهایشان ضـایع می گردد و محیـط کـار، زنـدانی برای آنـان می شود که به حکم اجبـار در آن زنـدانی‌انـد و در آرزوی رهایی، لحظه‌شماری می کنند. چنین مدیرانی هرگز نمی توانند در جهت هدف‌های سازمانی حرکت کنند و زیردستان خود را به

تلاش سازنده وادار سازند. ازهمین رو، در مدیریت علوی، امام به کارگزاران و فرمان‌روایان سرزمین اسلامی، در حیطه مسئولیتشان اختیار تام و کامل می‌بخشید. به همین دلیل بود که حق ترسیم سیاست خارجی در هنگام جنگ و صلح را نیز به کارگزار لایق خویش، مالك اشتر نخعی می سپرد و به او پیشنهاد می کرد:

صلحی را که دشمن پیشنهاد کرده و در آن رضایت خداوند است، رد مکن.(۱)

اعطای چنین اختیارات ویژه ای به مدیران و کارگزاران، افزون بر رشد و شکوفایی اندیشه آنان، توان، تدبیر و عزم و اراده شان را نیز تقویت و تحکیم می کند و آنان را انسان‌هایی خلاق، مدیر و مدبر بار می آورد. البته اختیار بیش از اندازه و فراتر از حیطه مسئولیت نیز ممکن است زمینه‌ساز طغیان گردد.

۲. ایجاد روابط صمیمانه انسانی

«انسان موجودی اجتماعی به شمار می‌آید و اجتماع نیز شبکه ای درهمتنیده از ارتباطات است. بنیاد جامعه زمانی برپا خواهد شد که میان عناصر و عوامل گوناگون، پیوندهای خاصی پدیدار گردد. ازاین‌رو، ارتباطات انسانی، رکن اساسی هر اجتماعی را تشکیل می دهد. این ارتباط تنها در حد رفع نیازهای جسمانی باقی نمی ماند، بلکه از آن فراتر می‌رود و به مرتبه گسترده «محبت» می رسد و این، تکامل در ماهیت ارتباطات است.»(۲) سازمان نیز شبکه پیچیده ای از روابط است و مدیر نقش بسیار مؤثری در ایجاد پیوندهای فردی و گروهی در سازمان دارد. ازاین‌رو، مدیر را عامل پیوندهای سازمانی می دانند.

۱- [۱] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲- [۲] . علی رضاییان، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، علم و ادب، ۱۳۷۹، ص ۲۱۷.

ارتباطات مؤثر پاسخ‌هایی می طلبد تا نشانه درک، علاقه و توجه مدیر به زیردستان و نیز نیازهای آنان باشد. ازاین‌رو، مدیر موفق و کمال جو افزون بر درک کارکنان باید به مشکلات آنان نیز توجه کند و در حد توان، آنها را برطرف سازد. امام علی(ع) در این زمینه به مالک اشتر می فرماید:

همواره در فکر مشکلات مردم محروم و نیازمند باش و از آنان روی برمگردان؛ به ویژه امور کسانی از آنان را بیشتر رسیدگی کن که از کوچکی به چشم نمی آیند و دیگران،آنان را کوچک می شمارند وکمتر به تو دست‌رسی دارند.(۱)

مدیر اسلامی نه تنها باید به خاطر ایجاد شور و شوق و دمیدن نشاط در محیط کار، رابطه خود را با زیردستان دوستانه کند، بلکه باید دوستی‌ها را با گفتار و کردار و با شیوه های مستقیم و غیرمستقیم، در میان زیردستانش رواج دهد؛ زیرا محیطی که در آن محبت و عشق موجود نباشد، محیطی انسانی نخواهد بود.

آن را که در جان، عشقی نباشد　　　دل برکن از او، کو جان ندارد(۲)

دراین باره، امام علی(ع) خطاب به مالک اشتر می فرماید:

بی‌گمان، مهربانی تو به سربازان، دل‌هایشان را به سوی تو می کشاند و همانا بیشترین روشنی چشم زمام‌داران، برقراری عدل در شهرها و آشکار شدن محبت مردم به رهبر است و محبت دل‌های رعیت، جز با پاکی قلب‌ها پدید نمی آید.(۳)

ایشان در کلام گهربار دیگری می فرماید:

ص:۷۰

۱- [۱] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲- [۲] . دیوان هاتف اصفهانی.

۳- [۳] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

دل‌های انسان‌ها، وحشی و رمنده است. هر کس با محبت، آنان را به دست آورد، به او رو خواهند آورد.(۱)

ببخش ای پسر کادمی‌زاده صید   به احسان توان کرد و وحشی به قید(۲)

نقش اعجاب‌انگیز محبت به ویژه در مقام مدیریت، مورد تأیید خداوند متعال نیز هست, چنان‌که در قرآن کریم خطاب به پیامبر اکرم (ص) می فرماید: «اگر تندخو و خشن بودی، هر آینه مردم از پیرامونت پراکنده می شدند.» (آل‌عمران:۱۵۹) از... این‌رو، ارتباط صمیمی و مؤثر مدیر با زیردستان از اساسی ترین بایدهای مدیریتی است.

۳. گذشته‌نگری و آینده‌نگری

مدیر با درایت و مدبر, کسی است که از تاریخ گذشتگان که منبع ارزشمند علم و تجربه است، درس بیاموزد و آن را همچون چراغی، فراراه آینده خویش قرار دهد؛ زیرا کمتر حادثه ای را می توان در زندگی بشر امروز یافت که نمونه هایی از آن در گذشته، رخ نداده باشد. به قول مولای متقیان، امام علی(ع): «روزگار در مورد بازماندگان همان‌گونه جریان می‌یابد که در مورد گذشتگان جریان داشت.»(۳) بنابراین، بررسی تاریخ گذشتگان و عبرت‌آموزی از سرنوشت آنان، بهترین وسیله برای حرکت و تکاپو است.

وقتی امام علی(ع)، مالک را به فرمان‌روایی سرزمین مصر گماشت، نماینده اش را به تاریخ پرماجرای آن سرزمین توجه داد و به او آموخت که از

۱- [۱] . همان، حکمت ۴۷.

۲- [۲] . بوستان سعدی.

۳- [۳] . نهج البلاغه، خطبه ۱۵۶..

تاریخ گذشتگانی که دادگری یا ستمگری را پیشه خود ساخته بودند و امروز زیر ذره‌بین نگاه دقیق مردم هستند، پند گیرد.(۱)

از سوی دیگر، هدف اصلی از مطالعه تاریخ گذشتگان، عبرت آموزی برای آینده است؛ زیرا اگر تاریخ گذشتگان را بخوانیم و از زیبایی های آن در زندگی آینده خویش بهره نگیریم، کاری بیهوده کرده‌ایم. بنابراین، مدیری موفق است که از تجربه‌های گذشتگان برای حرکت آینده خویش بهره گیرد و برای لحظه لحظه حرکتش در آینده برنامه‌ریزی کند.

امام علی(ع) در نامه ای به _زیاد ابن ابیه_ درس آینده نگری می دهد و می فرماید:

از همین امروز به فکر فردا باش و از امکانات خود به مقدار ضرورت استفاده کن و پس انداز افزوده را با برنامه ای منظم، به خاطر روز نیازمندی دنیا و آخرتت، به آینده اختصاص بده.(۲)

در جای دیگری، یکی از ویژگی‌های مؤمنان را «آینده‌نگری» می داند و می فرماید: «مؤمنان کسانی هستند که آینده خویش را می شناسند».(۳)

۴. سعه صدر

یکی دیگر از بایسته‌های مدیریت، «سعه صدر» است، چنان‌که مولای متقیان امام علی(ع) در سخن نغزی می فرماید: «سعه صدر ابزار مدیریت است».(۴)

ص:۷۲

۱- [۱] . همان، نامه ۵۳.

۲- [۲] . همان، نامه ۲۱.

۳- [۳] . بحارالانوار، ج ۷۸، ص ۲۵

۴- [۴] . نهج البلاغه، حکمت ۱۷۶.

کسی که «ظرفیت» لازم را در برخورد با مسائل گوناگون داشته باشد، سعه صدر دارد؛ یعنی کسی که در موفقیت‌ها و مقام‌های دنیایی، خود را نبازد؛ هنگام هجوم گرفتاری‌ها در حوزه مسئولیتش، گنجایش پذیرش سختی‌ها و رنج‌ها را داشته و توان سرپیچی از باطل و تسلیم شدن در برابر حق را دارا باشد؛ دارای سعه صدر است که قرآن از آن به «شرح صدر» تعبیر کرده است. وقتی حضرت موسی(ع) مدیریت فکری و هدایت امت را در مسند نبوت پذیرفت، در آغاز کار, از خداوند «شرح صدر» خواست.(۱) ازاین‌رو، حضرت علی(ع) می فرماید: «کسی که سینه اش تنگ باشد (سعه صدر نداشته باشد)، توان اجرای حق را ندارد.»(۲) همچنین داشتن شرح صدر را از ویژگی‌های اساسی مؤمن می‌داند: «مؤمن، سینه اش از هر چیزی فراخ‌تر است».(۳)

مدیران موفق توان‌مندی‌های دیگری نیز باید داشته باشند که از آن میان می توان توان‌مندی‌های علمی، فنی و روان‌شناختی را برشمرد. هرچه مدیر، توان‌مندتر و باکفایت تر باشد، در رسیدن به هدف‌های سازمانی موفق‌تر است.

ص:۷۳

۱- [۱] . طه: ۲۵.
۲- [۲] . بحارالانوار، ج ۷۸، ص ۹۰.
۳- [۳] . نهج‌البلاغه، حکمت ۳۳۳.

فصل هفتم: شاخص‌های اصلی اخلاق مدیریتی

اشاره

اخلاق و مکارم اخلاقی، از عوامل اساسی سعادت بشر در زندگانی مادی و معنوی است و زمینه‌های تحکیم پیوندهای اجتماعی را فراهم می آورد. نقش مکارم اخلاقی در زندگی اقوام و ملت‌ها چنان است که اگر آن را عامل ماندگاری و تداوم حیات انسانی و اجتماعی به شمار آوریم، مبالغه نکرده ایم.

مطالعه تاریخ نشان می دهد یکی از مهم‌ترین علل پیروزی‌ها یا شکست‌ها و ناکامی‌های ملت‌های گذشته، «عامل اخلاق» بوده است. ملت‌هایی که در چارچوب قواعد اخلاقی حرکت کرده اند، همواره سربلند بوده اند و ملت‌هایی که در آنها فضیلت‌های اخلاقی قربانی صفات شیطانی شده است، جز فروپاشی و نابودی فرجامی نداشته اند. ازاین رو، فلسفه بعثت پیامبر اکرم(ص)، تکمیل مکارم اخلاق دانسته شده است.(۱) انبیا را می توان پایه گذاران نهضت اخلاقی در جهان دانست؛ زیرا آنها در طول تاریخ برای تربیت و سازندگی انسان‌ها، اصول و ضوابط اخلاقی را ارائه دادند و با پاک‌سازی اندیشه‌ها و تطهیر دل‌ها، آلودگی‌ها و کدورت‌ها را از سطح جامعه زدودند.(۲)

همان‌گونه که جامعه به عنوان یک تشکیلات گسترده و هماهنگ، نیازمند اخلاق است و بدون اخلاق، به تباهی کشیده می شود، سازمان نیز به عنوان

۱- [۱] . حویزی، تفسیر نور الثقلین، قم، مؤسسه اسماعیلیان، ۱۳۵۸، ج ۵، ص ۳۹۲.

۲- [۲] . نگرشی بر مدیریت اسلامی، ص ۱۸۴.

یـک اجتمـاع کوچـک‌تر، از اخلاـق بی نیـاز نیست. نقش اخلاـق در سازمـان‌هـا در برانگیختن انگیزه هـا و در هماهنگ‌سازی واحدها و سرعت بخشیدن به کارها و به طور کلی، در سلامت سازمان انکارناپذیر است.

مـدیری که به اخلاق مدیریتی آراسـته نباشد، نمی تواند بار سـنگین مسـئولیت اداره سازمان را به دوش بکشد و نابسامانی‌ها را سامان بخشـد. قرآن کریم یکی از عوامل موفقیت پیامبر اکرم(ص) را در مـدیریت، اخلاق نیک پیامبر می داند و تصـریح می‌کند: «اگر تندخو و سخت‌دل بودی، هر آینه مردم از پیرامونت پراکنده می شدند».(آل عمران: ۱۵۹)

چه بسـیارند مدیرانی که با داشتن ویژگی‌هایی همچون قاطعیت، تخصص، قدرت و آگاهی‌های لازم در سطحی بالا قرار داشته اند، ولی به سبب رعایت نکردن موازین اخلاقی در حوزه مدیریت، موفقیت لازم را به‌دست نیاورده و ناکام شده اند.

در اینجا به برخی از مهم‌ترین شاخص‌های اصلی اخلاق مدیریتی با بهره گیری از مدیریت علوی می پردازیم:

۱. عیب پوشی

بی گمـان، همه انسـان‌هـای شاغـل در یـک سازمـان، یکسـان نیسـتند و بنـابر اصل تفاوت‌های فردی، از نظر روحیه، اسـتعداد و توانـایی‌های جسـمی و فکری با یکـدیگر متفاوتنـد. کمبودهای تربیتی و نارسایی‌های فرهنگی و فکری، بسـیاری از کاستی‌ها و عیب‌ها را در افراد پدید می‌آورد که جبران

خسارت‌های ناشی از آن چه بسا به سادگی امکان‌پذیر نباشد. نکته مهم در این زمینه، شیوه برخورد مدیر با عیب‌ها و نارسایی‌های کارکنان است. مدیر باید از آشکار کردن عیب همکاران خود که زمینه شکستن روحیه و شخصیت آنان را فراهم می سازد، بپرهیزد؛ زیرا افشای عیب‌های همکاران و کارکنان نه تنها دردی را دوا نمی کند، بلکه همواره محیط کار را نیز افسرده می‌سازد.

امام علی(ع) در منشور مدیریتی خویش خطاب به مالک اشتر می فرماید:

ای مالک، همانا مردم عیب‌هایی دارند که سزاوارترین افراد برای پوشاندن آن عیب، حاکم و مدیر جامعه است. درصدد کشف عیب‌های پنهانی مردم مباش، بلکه وظیفه داری که آنچه بر تو آشکار است، اصلاح کنی و آنچه را از تو پنهان است، خداوند درباره اش حکم خواهد کرد. پس تا بدانجا که می توانی عیب‌های مردم را بپوشان تا خداوند عیب‌هایی را که دوست می داری برای مردم فاش نگردد، همچنان پنهان بدارد.(۱)

گاه تأثیر زبان کنایه به مراتب از زبان تصریح بیشتر است و مدیر با کنایه، بهتر می تواند افراد را به عیب‌هایشان متوجه سازد. حضرت علی(ع) دراین باره می فرماید: «اگر لغزش شخص عاقل با کنایه بیان شود، به مراتب برای او از سرزنش صریح، دردناک‌تر است».(۲)

۲. پای بندی به ضوابط

ص:۷۷

۱- [۱] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲- [۲] . غررالحکم و دررالکلم، ص ۲۸۷.

مدیر در هر سازمان باید پای‌بندترین فرد به اصول، ضوابط و مقررات سازمانی باشد و همکاران و کارمندان خویش را نیز به رعایت این مهم فرابخواند. این اصل بر عدالت و انصاف استوار است و به قوام سازمان می‌انجامد؛ زیرا سازمانی که در آن, روابط، باندبازی‌ها و پارتی بازی‌ها جای ضوابط و رعایت اصول و مقررات را بگیرد، نمی تواند در مسیر کمال و تعالی سیر کند و به سرمنزل مقصود برسد.

در مدیریت اسلامی، از برتری بخشیدن خواص و نزدیکان بر دیگران به شدت انتقاد شده است. ائمه معصومین(ع) هم خود از این کار به شدت پرهیز می کردند و هم دیگران به ویژه کارگزاران حکومتی را از این کار باز می‌داشتند.برخورد حضرت نوح(ع) با فرزندش، پیامبر اکرم(ص) با عمویش, ابولهب و امیرالمؤمنین علی(ع) با برادرش، عقیل، نمونه‌های روشن تاریخی در این زمینه است.

امام علی(ع) در نامه خود خطاب به مالک اشتر می فرماید:

هیچ‌کس برای رئیس و مدیر در هنگام رفاه و آسانی، گران‌بارتر و در هنگام گرفتاری، کم یاری کننده تر و در هنگام اعمال انصاف و عدالت، ناراضی تر و هنگام درخواست، پراصرارتر و هنگام بخشش، کم سپاس تر و هنگام پیش آمدن سختی های روزگار در شکیبایی و استقامت، سست تر از خواص نیست.(۱)

۱- [۱] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

سپس «مسئولان، نزدیکان و خویشاوندانی را که به خودسری و گردن‌کشی و درازدستی و کمی انصاف خو گرفته اند»،(۱) به عنوان خواص معرفی می‌فرماید. آن گاه به مالك سفارش می کند:

مبادا امتیازات ویژه را به خواص بدهی؛ زیرا سود و منافع این امتیازات ویژه، برای خواص می ماند و عیب و سرزنش آن در دنیا و آخرت برای تو... حق را چون شایسته است, اجرا کن؛ چه در مورد نزدیکان و چه در مورد افراد دورتر، و در اجرای حق، استقامت کن؛ اگرچه به زیان خود و خویشان باشد. (۲)

۳. وفای به عهد

یکی از عالی‌ترین ویژگی‌های زیبای انسان، تعهد در برابر وعده ها و وفای به عهد و پیمان‌هاست. این ویژگی، برای ادامه زندگی و رشد و موفقیت انسان ضروری است. ازاین رو، فطرت انسان از وفاداری، لذت می برد و از پیمان شکنی و نقض عهد بیزار است.

در اجتماعی که قراردادهای مختلف اجتماعی شکسته شود و افراد آن جامعه در برابر پیمان‌ها، احساس مسئولیت نکنند، هرج و مرج حکم‌فرما خواهد شد و زندگانی در آن ناممکن می‌شود. از نظر اسلام، وفای به عهد و پیمان, چنان اهمیت و جایگاهی دارد که خداوند آن را از نشانه های مؤمنان برمی‌شمارد(۳) و بندگانش را به رعایت آن فرامی خواند. همچنین پیامبر

۱- [۱] . همان.

۲- [۲] . همان.

۳- [۳] . مؤمنون: ۸.

اکرم(ص)، شرط دین‌داری را وفای به عهد می‌داند(۱) و امیرمؤمنان علی(ع) نیز وفای به عهد و پیمان را از نشانه های دین... داران برمی‌شمارد. (۲)

عامل مؤثری که در ایجاد اعتماد و آرامش، نقش بسزایی دارد، وفای به عهد و پیمان‌هاست. می‌توان گفت هیچ عاملی در شکستن شخصیت مدیر و بی اعتمادی به او همانند بی توجهی به وعده ها و زیر پاگذاشتن پیمان‌ها نیست. مدیری که به وعده های خویش وفا نمی کند، بذر بی اعتمادی، نفاق و دروغ‌گویی را در محیط کارش می پراکند و افزون بر حیثیت و اعتبار خود، پایه های سازمان را نیز سست می سازد. به قول حافظ:

هر که در مزرع دل، تخم وفا سبز نکرد

زرد رویی کشد از حاصل خود وقت درو

برخی از خسارت‌ها و زیان‌های ناشی از خوی زشت پیمان شکنی در محیط کار, عبارتند از:

ـ از میان رفتن اعتماد و اطمینان؛

ـ حاکم شدن اضطراب، ناآرامی و بی ثباتی؛

ـ کاهش صفا و صمیمیت در روابط افراد؛

ـ افزایش روحیه نفاق و دورویی که نتیجه تضاد میان گفتار و کردار است؛

ـ هدر دادن عمر و وقت افراد و نابودی سرمایه های مادی و معنوی سازمان.

امام علی(ع) در نامه خود به مالک اشتر، وفای به عهد را از مهم‌ترین فریضه‌های الهی در اجتماع بشری برمی شمارد و حتی شکستن پیمان در برابر دشمنان را نیز جایز نمی‌داند:

۱- [۱] . بحارالانوار، ج ۷۲، ص ۱۹۸.

۲- [۲] . سفینه البحار، ج ۲، ص ۶۷۵.

و هرگاه میان خود و دشمنت پیمانی برقرار ساختی و لباس امان بر او پوشاندی، به پیمان خود وفادار باش و تعهدت را به نیکی رعـایت کن و خویش را در نگهبانی از پیمان، سپر قرار ده؛ زیرا هیـچ امری از واجبات خـدا، در جامعه بشـری، با همه خواسـته های گوناگون و پراکندگی اندیشه ها، مهم‌تر از وفاداری به پیمان‌ها نیست. حتی مشـرکان هم پیش از مسـلمانان، وفای به عهد را بر خود لازم می دانسـتند؛ چون آینده ناگوار و نتیجه شوم پیمان شکنی را آزموده بودند. پس هرگز پیمان شکن مباش و در عهد خود، خیانت مکن.(۱)

کلام خود خداوند ودود امر فرموده است «اوُفُوا بِالْعُقُود»

گر نداری خوی ابلیسی، بیا باش محکم بر سر عهد و وفـا(۲)

ص:۸۱

۱- [۱] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲- [۲] . مثنوی مولوی.

فصل هشتم: آسیب‌های مدیریت

۱. دست‌یابی به هدف با هر وسیله

مـدیریت نیز ماننـد دیگر امور فردی و اجتماعی، اصول و ضوابطی دارد که اگر مدیر در چارچوب آن اصول حرکت کند، می توانـد کشتی سازمان را به مقصـد نهایی برساند. اگر از آن اصول و ضوابط نیز خارج شود و برای رسـیدن به هدف، به روش‌های نـامطلوب دست یـازد، آسـیبی جـدی دامن‌گیر سازمـان خواهـد شـد. در نتیجه، انحطاط و فروپاشـی آن را در پی خواهد داشت.

امام علی(ع) در سـخن زیبایی فرموده است: « سُوءُالتَّدْبیر، سَبَبُ التَّدْمیر؛ مدیریت نادرست (سوء مدیریت)، به سـقوط و نابودی می‌انجامد». (۱)

مـدیر آگـاه و باکفـایت، همـان‌گونه که به هـدف می اندیشـد، به سـلامت ابزارها و روش‌هایی نیز که بایـد یک مجموعه را به مقصـد برسانـد, فکر می کنـد. او می دانـد که با شـیوه های آفت‌دار و ابزار نامناسب هرگز نمی توان قله رفیع هدف را تسـخیر کرد.

ص:۸۲

۱- [۱] . غرر الحکم و دررالکلم، باب تدبیر، ص ۱۹۸.

در انـدیشه یک مـدیر مسـلمان، هیـچ‌گاه هدف، وسـیله را توجیه نمی کند. ازاین‌رو، برای دست‌یابی به هدف نمی توان از هر روش و ابزاری سـود جسـت و بـه هر شـیوه ای دست یازیـد. این مسـئله یکی از آشـکارترین تفـاوت‌هـای مـدیریت اسـلامی با مـدیریت غربی است؛ زیرا در مـدیریت غربی، سازمان و اهـداف سازمانی (سازمان‌گرایی) از اصالت و اهمیت برخوردار است. در این میـان، انسان، با تمام ارزش‌ها و کرامت‌هایش لابه‌لای چرخ‌های سازمان خرد می شود و در پای بت سازمان، قربانی می گردد. پی‌آمد چنین بینشـی، جز سـتم و تبعیض و بی عدالتی، چیز دیگری نیست. این آفت بزرگ در عصر فن‌آوری اطلاعات، گریبـان‌گیر بسـیاری از سازمـان‌هـای بزرگ شـده است. در بینش علوی، عکس این مطلب دیـده می شود؛ یعنی به جای اینکه انسان در خدمت سازمان باشد، سازمان و تشکیلات در خدمت انسان هستند و در رشد و تعالی او نقش دارند. چنان‌که امام در مورد ارتش و سپاهیان به مالک اشتر می فرماید:

سپاهیـان، دژهـای محکـم برای رعیـت و زینـت فرمـان‌روایـان و مـایه عزت و سـربلندی دیـن و مـوجب آسـایش و امنیت راه‌ها هستند.(۱)

همچنین امام، هدف از تشـکیلات مالی و گرفتن خراج و مالیات را آبادانی شـهرها و رفاه مردم می داند و خطاب به مالک می فرماید:

ای مالـک, تو بایـد در آبـادانی شـهرها بیش از جمع آوری خراج تلاـش کنی که خراج جز بـا آبـادانی فراهم نمی گردد و آن کس که بخواهد خراج را بدون آبادانی شـهرها و مزارع به دست آورد، شـهرها را خراب و بندگان خدا را نابود ساخته است و حکومتش جز اندک مدتی دوام نیاورد.(۲)

ص:۸۳

۱- [۱] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲- [۲] . همان.

۰۲. زورگویی

آفت دیگر مدیریت، تحکم و زورگویی است. تجربه نشان داده است هیچ مدیری نمی‌تواند با زورگویی، کارها را به پیش برد و به موفقیت و کیفیت شایسته برسد. البته گاه توسل به زور و قدرت در کوتاه مدت، کارساز است و به ظاهر کارها را به پیش می‌برد، ولی پی آمدهای روحی ـ روانی آن در درازمدت، خسارت‌های جبران‌ناپذیری به کیفیت کار و نیروهای انجام‌دهنده کار وارد می‌سازد و سرانجام سازمان را به مشکل دچار می‌کند. مدیری که با توسل به زور، ترساندن و تهدید، زیردستانش را به انجام دادن کار مجبور کند، هرگز نتیجه مطلوبی نخواهد گرفت؛ زیرا برای مثال، اگر لحظه ای نظارت دقیق او قطع گردد، کارها بی‌سرپرست رها می‌شود و کارکنان از زیر بار مسئولیت شانه خالی می کنند.

امام علی(ع) در این باره می فرماید:

از تحکم و زورگویی بر بندگان خدا بپرهیز؛ زیرا خداوند هر زورگو و گردن‌کشی را در هم می شکند.(۱)

مدیر شایسته و باکفایت تنها از قدرت شخصی خویش استفاده نمی کند، بلکه می کوشد تا با شیوه های مناسبی، دل همکارانش را به دست آورد. او برای این کار، بیشتر بر مایه های فطری و باطنی افراد تکیه می‌کند و بر جاذبه های شخصیتی خویش می افزاید. او در انجام دادن امور پیش‌قدم می‌شود؛ زیرا می داند برخوردهای استبدادگونه، دل را می میراند و روح را افسرده می کند و بدین‌گونه شیرازه وحدت

۱- [۱] . غرر الحکم و دررالکلم، ص ۱۵۳.

و صـمیمیت سازمـان از هم می پاشـد. به همین دلیل, امام علی(ع) می فرمایـد: «هرگاه دل، از روی اجبار و اکراه به انجام دادن کاری وادار شود، کور می گردد».(۱)

روزی که امام، مسند مدیریت سرزمین پهناور مصر را به دست مالک سپرد، این نکته را با صراحت به او گوشزد کرد و فرمود:

نباید بگویی من مأمورم و معذور؛ فرمان می دهم، پس باید اطاعت کنید. این شیوه مغرورانه سبب می شود که دل، فاسد، دین، بی حرمت و نعمت، زایل گردد.(۲)

همچنین استبداد و برخوردهای مستبدانه و تحکم آمیز را ناپسند می شمارد و به مالک می فرماید:

مبادا در منصب مدیریت برخوردهای تو مانند جانور درنده ای باشد که فرصت خوردن آنها را غنیمت بشماری.(۳)

در بینش اسـلامی، مدیر هرگز مدیریت را برای حاکمیت و سـلطه گری خویش نمی خواهد، بلکه خود را خادم مردم می داند، نه مخدوم آنان.

۳. خودپسندی

آسـیب دیگر مـدیریت، «عجب و خودپسـندی» اسـت کـه خاسـتگاه آن، نـادانی اسـت. چـون انسـان خودپسـند از فقر ذاتی و نیازمندی‌های فراوان خویش بی‌خبر است، گفتار و کردار خود را بزرگ می شمارد و به وادی وحشتناک

۱- [۱] . نهج البلاغه، حکمت ۱۸۴.

۲- [۲] . همان، نامه ۵۳.

۳- [۳] . همان.

خودپسندی کشیده می شود. امام علی(ع) می فرماید: «خودپسندی انسان، نشانه کم خردی اوست».(۱)

امام علی(ع) در بیان زیبایی، با صراحت به آفت بودن خودپسندی برای مدیریت و ریاست اشاره می کند و می فرماید: «آفت مدیریت، به خود بالیدن (خودپسندی) است».(۲)

خودپسندی مانع درست اندیشیدن و تفکر خلاق است. مدیری که عقل و اندیشه خود را قربانی خودپسندی‌اش کند، مدیریت خویش را به آفتی دچار می‌سازد که سرانجامی جز ناکامی نخواهد داشت.

خصلت ویرانگر خودپسندی، پی آمدهای ناگوار دیگری را برای مدیریت و سازمان در پی خواهد داشت. یکی از آن پی‌آمدهای ناگوار، چاپلوسی اطرافیان است. مدیر خودپسند باید عطش درونی‌اش را به هر طریق ممکن فرو نشاند. در غیر این صورت, چاپلوسان، از فضای آماده، بیشترین سود را خواهند برد. ازاین‌رو، در حوزه مسئولیت چنین مدیرانی، امتیازات برای کسانی است که مدیر را در برآوردن خواسته های خودپسندانه اش بیشتر یاری رسانند. امام علی(ع) در سفارش‌های خود به مالک اشتر می فرماید:

بپرهیز از خودپسندی و از تکیه کردن به آنچه تو را به خودپسندی می کشاند و نیز بپرهیز از اینکه ستایش مردم را دوست بداری؛ زیرا بهترین فرصت‌ها برای شیطان این حالت است تا نیکی نیکوکاران را با خودپسندی‌شان نابود سازد.(۳)

ص:۸۶

۱- [۱] . اصول کافی، ج ۱، ص ۵۱.
۲- [۲] . غرر الحکم و دررالکلم، ص ۵۲۷.
۳- [۳] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

یکی دیگر از پی‌آمدهای ناشایست خودپسندی آن است که قدرت پذیرش انتقاد را از انسان می گیرد. مدیر خودپسند هرگز تحمل پذیرش انتقاد را ندارد؛ زیرا انتقاد را نشانه ضعف خویش و کامل نبودن وضع موجود می داند. طبیعی است این امر با خواهش‌های خودپسندانه او سازگاری ندارد. امام علی(ع) در این‌باره به مالک اشتر می فرماید:

درشتی و سخنان ناهموار مردم را بر خود هموارکن و تنگ خویی و خودبزرگ‌بینی را از خود دور ساز تا خدا درهای رحمت خود را به روی تو بگشاید و تو را پاداش اطاعت ببخشد.(۱)

۴. دوری از مردم

یکی دیگر از آسیب‌های مدیریت، «جدایی از مردم یا زیردستان» است. برای برخی از مدیران، مسند مدیریت چونان حصاری است که میان آنان و زیردستان کشیده می شود و به جای حلقه های ارتباطی، پس از چندی، حفره های عمیق و وحشتناکی میان خود و کارکنانشان ایجاد می کند.

اساساً پیوندهای سازمانی میان مدیر و کارکنان، یکی از بهترین راه‌ها و منابع کسب اطلاعات و کشف دشواری‌های سازمان است. این امر، به مدیر این امکان را می دهد که با شناخت بهتری از وضع موجود، درباره آینده سازمان و رسیدن به وضع مطلوب, برنامه‌ریزی و تصمیم گیری کند.

مدیری که از کارکنان و زیردستانش دور باشد و تنها به واسطه معاونان و مشاوران از اخبار سازمانی آگاه گردد، نمی تواند تصمیم‌های مؤثر، به موقع و کاربردی بگیرد و از نارسایی‌های کار خویش آگاه گردد؛ زیرا اخبار معاونان و مشاوران، کمتر بیانگر نارسایی‌ها و ضعف‌های مدیریت وی است و بیشتر بر

۱- [۱] . همان.

موفقیت‌های سازمانی تأکید دارد. همچنین آگاهی از چگونگی کارکرد گروه‌های غیررسمی و ارتباط‌های آنها با یکدیگر و هدایت آنها در جهت هدف‌های سازمانی، تنها در صورت نزدیکی با آنان امکان‌پذیر خواهد بود.

بررسی سیره و منش امام علی(ع) به خوبی بیانگر این واقعیت است که امام در تمام شئون زندگی، نزد مردم و در کنار آنان بود و با پایین نگه‌داشتن سطح زندگی اقتصادی خویش، می‌کوشید در غم‌ها و شادی‌های آنان شریک باشد.(۱) ایشان همچنین به کارگزاران خویش در این مورد، بسیار سفارش می‌فرمود, چنان‌که در نامه ای به _قثّم بن عباس_، والی حجاز می نویسد:

هر صبح و عصر برای رسیدگی به امور مردم بنشین و پرسش‌های آنان را خود، جوابگو باش و با این کار، نادان را آگاه ساز و با آگاه مذاکره کن و جز زبانت، واسطه ای و به غیر از چهره ات، حاجبی میان خود و مردم قرار مده.(۲)

امام در منشور مدیریتی خویش، خطاب به مالک می فرماید:

ای مالک, مبادا در تماس خود با مردم، مدیریت، برایت حجابی گردد و بیش از اندازه، خویش را از آنان پنهان بداری؛ زیرا فاصله و دوری مدیران جامعه از مردم، نوعی نامهربانی و بی اطلاعی از امور مدیریتی است. چهره پنهان داشتن مدیران در حجاب مدیریت، آنها را از امور دور نگه می دارد. در نتیجه، بینش و برداشت آنان را از کارها چنان تغییر می دهد که بزرگ در نظر آنان کوچک و کوچک، بزرگ و کار نیک، زشت و کار زشت، نیکو جلوه می کند و سرانجام حق و باطل به یکدیگر آمیخته می گردد.(۳)

۱- [۱] . نگرشی بر مدیریت اسلامی، ص ۲۴۹.

۲- [۲] . نهج البلاغه، نامه ۶۷.

۳- [۳] . همان، نامه ۵۳.

فصل نهم: بررسی تطبیقی مدیریت علوی و اندیشه های اثرگذار مدیریتی

اشاره

با بررسی نظریه‌های اثرگذار مدیریتی، درمی‌یابیم که برخی از آنها از اصول بنیادینی برخوردارند که بسیاری از پیشرفت‌های جوامع امروزی را می توان معلول توجه و به کارگیری این اصول دانست. شاید گاهی به کشورهای پیشرفته‌ای که در نتیجه مدیریت‌های کارآمد و اصولی به موفقیت‌های چشم گیری در تمامی عرصه ها رسیده‌اند، غبطه خورده باشیم و آرزو کنیم که کشور ما نیز یکی از آن کشورها باشیم؛ غافل از اینکه اگر به درستی و با دقت به مدیریت اسلامی و اصول آن بنگریم، درمی... یابیم که بسیاری از آن اصولی که در نظریه های امروزی مدیریت دیده می شود و صاحب‌نظران علم مدیریت پس از سال‌ها تجربه و تخصص بدان رسیده‌اند، در سخنان امام علی(ع)، به زیبایی آمده است. بخش زیادی از پیشرفت‌های مسلمانان صدر اسلام، برخاسته از همین اصول دقیق و کاربردی بود.

ص:۹۰

سال‌ها دل طلب جام جم از ما می‌کرد

آنچه خود داشت، ز بیگانه تمنا می‌کرد(۱)

در اینجا به منظور آشنایی بیشتر با این حقیقت و شناخت بهتر مدیریت تکامل‌بخش اسلام، به بررسی تطبیقی چند نظریه اثرگذار مدیریت با مدیریت علوی می پردازیم. باشد که با خودباوری هر چه بیشتر، عظمت گذشته خویش را بازیابیم.

۱. نظریه مدیریت علمی

یکی از نظریه های کلاسیک مدیریت که دگرگونی اساسی در شیوه های مدیریتی پدید آورد و زمینه‌ساز انقلاب صنعتی اروپا گردید، «نظریه مدیریت علمی» _فردریک تایلر_ است.

نظریه تایلر بر اصولی اساسی همچون انتخاب علمی و کارشناسانه افراد، برنامه‌ریزی دقیق برای کار و آموزش درست به افراد مبتنی است. او با تأکید بر کیفی سازی کار، بر افزایش حقوق و دست‌مزد کارکنان نیز اصرار دارد و معتقد است این امر به افزایش کمیت و کیفیت کار می انجامد. در مدیریت علوی نیز بر به کارگیری عناصر شایسته و سازنده مدیریت علمی تأکید شده و از نارسایی‌های آن پرهیز گردیده است. امام در عهدنامه خود به مالک سفارش می‌کند:

حقوق کارکنان را بیفزای؛ این کار, آنان را بر اصلاح خودشان توانا می‌کند و سبب بی نیازی آنها از مردم می شود.(۲)

ص:۹۱

۱- [۱] . دیوان حافظ.

۲- [۲] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

همچنین بر انتخاب دقیق افراد برای تصدی مسئولیت تأکید می‌کند و می فرماید:

در امور کارکنانت بیندیش و پس از آزمایش به کارشان بگمار و با میل شخصی و بدون مشورت با دیگران, آنها را به کاری مگمار.(۱)

امام، آموزش کارکنان و افراد زیر فرمان را از امور ضروری می دانست و در جنگ‌ها، سربازان و فرماندهان سپاه را پیش از مقابله با دشمن، آموزش می داد. چنان‌که پیش از نبرد صفین، خطاب به لشکریان فرمود:

زره پوشیده ها را پیشاپیش لشکر قرار دهید و آنها که کلاه‌خُود ندارند، در پشت سر قرار گیرند. دندان‌ها را در نبرد روی هم بفشارید که تأثیر ضربت شمشیر را بر سر کمتر می کند. در برابر نیزه های دشمن، به خود پیچ و خم دهید که نیزه ها را می لغزاند و کمتر به هدف اصابت می کند و چشم‌ها را فروخوابانید که بر دلیری شما می افزاید.(۲)

امام پیش از جنگ، ظریف‌ترین و حساس‌ترین نکته‌های نظامی را به سپاهش آموزش می‌داد و آنها را از هر نظر برای نبرد آماده می‌ساخت.

انتقاد اساسی به نظریه تایلر این است که از امکانات مختلف و شایستگی‌های متفاوت در افراد غفلت ورزیده و تمام افراد را بسان ماشین‌های مکانیکی پنداشته است, در صورتی که امام به این حقیقت که امروزه از نظر علمی نیز به اثبات رسیده، به دقت توجه داشته است؛ آنجا که می فرماید: «جوهر آدمیان در تحولات و دگرگونی‌ها مشخص خواهد شد».(۳)

در جای دیگر، امام به دقت به تفاوت‌های فردی میان انسان‌ها اشاره می‌کند و می فرماید:

ص:۹۲

۱- [۱] . همان.

۲- [۲] . همان، خطبه ۱۲۴.

۳- [۳] . غرر الحکم و دررالکلم، ص ۳۹۸ .

علت تفاوت‌های میان مردم، گوناگونی سرشت آنان است؛ یکی زیباروی و کم خرد، دیگری بلندقامت و کم‌همت؛ یکی زشت‌روی و نیکوکار، دیگری کوتاه‌قامت و خوش‌فکر؛ یکی پاک‌سرشت و بداخلاق، دیگری خوش‌قلب و آشفته عقل و آن دیگر, سخنوری دل‌آگاه است.(۱)

در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی افراد در کار سبب بهره گیری بهتر از تخصص افراد همراه با حفظ ویژگی‌های خلقی و روحی آنان است که مدیریت علمی تایلر از این مزیت بی بهره است، ولی در مدیریت علوی به خوبی از آن بهره برداری شده است.

انتقاد دیگر آن است که نظریه تایلر، به دیکتاتوری گرایش دارد؛ زیرا همه تصمیم‌ها به دست مدیر سازمان است و کارگران هرگز حق اعتراض و تغییر وضع موجود را ندارند. در نظریه مدیریت علمی، به کارکنان بسان ابزار تولید نگریسته می‌شود و مدیر، یگانه فردی است که برای آنها تصمیم می گیرد، درحالی‌که در مدیریت علوی این امر به شدت نهی شده است. امام درباره لزوم رسیدگی به زیردستان و مشورت خواستن از آنان به مالک می‌فرماید:

بخشی از وقت خود را برای نیازمندان قرار ده و خود نزد آنان برو و با آنها جلسه ای عمومی داشته باش و به خاطر خدایی که تو را آفرید، تواضع کن و محافظان و سربازانت را دور کن تا آنها بدون لکنت‌زبان با تو سخن بگویند.(۲)

در جای دیگر، درباره مشورت کردن با مردم می فرماید: «هر که با مردم مشورت کند، در عقل آنان شریک می شود.»(۳) بنابراین، در مدیریت علوی، استبداد جایی ندارد.

۱- [۱] . نهج البلاغه، خطبه ۲۳۴.

۲- [۲] . همان، نامه ۵۳.

۳- [۳] . غرر الحکم و دررالکلم، ص ۳۴۰.

۲. نظریه مدیریت ژاپنی

یکی دیگر از نظریه هـای مـدیریتی موفق در عصـر حاضـر نیز که دگرگونی‌هـای اساسـی در علم مـدیریت ایجاد کرده، «نظریه مـدیریت ژاپنی» است. آمارهای رسـمی نشان می دهـد رشد بهره وری صـنایع ژاپن از سال ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۸م. بر مبنای مدیریت ژاپنی چهـار برابر شـده است، در حالی‌که در همین مـدت، امریکا، انگلیس و آلمان کمتر از نصف این مقـدار رشـد بهره وری داشته اند و این نشانه برتری مدیریت ژاپنی بر مدیریت غربی است.(۱)

در بررسـی اصـول و مبـانی مـدیریت ژاپنی، به چهـار ویژگی ممتـاز در این مـدیریت برمی خوریم که همین چهـار ویژگی، در مدیریت علوی نیز وجود دارند. آن ویژگی‌ها عبارتند از:

الف) اعطای امنیت شغلی به کارکنان با استخدام رسمی و قدردانی از تلاش‌های آنان؛

ب) وجود نظام ارشدیت که بر مبنای آن، ملاک ارتقای کارکنان، تجربه و ابتکار آنان است؛

ج) مدیریت از پایین به بالا در مقابل مدیریت از بالا به پایین؛

د) وجود شوراهای کارگری و گرفته شدن تمامی تصمیم‌های سازمانی در این شوراها.(۲)

ص:۹۴

۱- [۱] . ن. درداری، مدیریت ژاپنی، تهران، رسا، ۱۳۷۵، ص۷۸.

۲- [۲] . همان.

به طور کلی، محورهای اصلی مؤسسه‌ها و سازمان‌های ژاپنی را می توان بدین صورت بیان کرد: «از کارکنان، به وسیله کارکنان و برای کارکنان».

در مدیریت علوی، در انتخاب افراد, بیشترین دقت و حساسیت صورت می گیرد و پس از انتخاب، فرد از امنیت شغلی برخوردار است. البته این امنیت شغلی تا زمانی است که فرد در حیطه مسئولیت خویش خطا نکند و از دستورهای خدا و فرستادگانش سرپیچی نکند که در این صورت, از مسئولیت برکنار می‌شود. اگر در جهت فرمان الهی حرکت کند، نه تنها از امنیت شغلی برخوردار است، بلکه از بهترین تشویق‌ها و پاداش‌ها نیز بهره مند می‌شود.

امام علی(ع) در سفارش‌هایش درباره انتخاب قاضی، به مالک اشتر می فرماید:

پس از انتخاب قاضی، هر چه بیشتر در قضاوت‌های او بیندیش و آن‌قدر به او ببخش که نیازهایش برطرف گردد و به مردم نیازمند نباشد و از نظر مقام و منزلت، آن‌قدر او را گرامی دار که نزدیکان تو، به نفوذ در او طمع نکنند.(۱)

بنابراین، امام افزون بر تشویق و پاداش مالی به پاداش‌های روحی و معنوی نیز توجه داشت. ایشان در انتخاب افراد برای منصب‌های بالاتر (نظام ارشدیت)، عامل تجربه و سابقه را بسیار مهم می دانست. تا آنجا که می فرمود: «تجربه پیران، از آمادگی رزمی جوانان برتر است.»(۲) در جایی فرموده است:

۱- [۱] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲- [۲] . همان، حکمت ۸۶ .

«حفظ و به کارگیری تجربه، رمز پیروزی است»(۱) و در جای دیگر، زیان بهره‌مند نشدن از تجربه‌های دیگران را چنین بیان می کند:

آن کس که از آزمایش‌ها و تجربه‌های دیگران سودی نبرد، از هیچ پند و اندرزی سود نخواهد برد و کوته فکری دامن‌گیر او خواهد شد تا آنجا که بد را خوب و خوب را بد می نگرد.(۲)

بنابراین، در مدیریت علوی نیز «تجربه» در گزینش و انتصاب افراد (نظام ارشدیت) نقش اساسی دارد. ویژگی دیگری که در مدیریت علوی وجود دارد و امروزه به عنوان یکی از رمزهای موفقیت مدیریت ژاپنی به شمار می‌آید، مدیریت از پایین به بالاست. در مدیریت علوی، مردم نسبت به حاکم بی تفاوت نیستند و حاکم، مستبد و خودرأی نیست. حضرت علی(ع) به مالک سفارش می کند:

نباید بگویی من مأمورم و معذور و دستور می دهم، پس باید اطاعت کنید. این شیوه مغرورانه، دل را فاسد، دین را بی حرمت و نعمت را زایل می سازد.(۳)

از سوی دیگر، حاکم (مدیر) وظیفه دارد که در تمامی امور با خردمندان و دانایان به مشورت بنشیند و بهترین رأی و نظر را برگزینند. امام در سخن زیبایی می فرماید: «هیچ پشتیبانی همچون مشورت نیست.»(۴) در جای دیگر نیز فرموده است: «هر کس خودرأی شد، به هلاکت رسید و هر که با دیگران مشورت کرد، در عقل‌های آنان شریک شد».(۵)

ص:۹۶

۱- [۱] . همان، حکمت ۲۱۱ .

۲- [۲] . همان، خطبه ۱۷۶.

۳- [۳] . همان، نامه ۵۳ .

۴- [۴] . همان، حکمت ۵۴ .

۵- [۵] . همان، حکمت ۱۶۱.

بنابراین، عالی‌ترین شکل مـدیریت مشارکتی را می توان در مدیریت علوی یافت؛ مدیریتی که شوراهای کارگری در مدیریت ژاپنی، با بهره گیری از آن، به موفقیت‌های شگرفی رسیده‌اند.

از مقایسه تطبیقی نظریه های یاد شده با مدیریت علوی، به خوبی روشن می‌شود آنچه عامل اصـلی موفقیت مدیریت‌های نوین می شود، به کامل‌ترین شـکل در سـیزده قرن پیش در مدیریت اسـلامی و علوی نیز آمده است, ولی اینکه چرا با وجود داشـتن چنین گوهرهای گران‌بهایی، جامعه اسـلامی ما از رشـد و پیشـرفت لازم، محروم مانـده، پرسشـی است که باید پاسخ آن را در وجود خود بیابیم؛ زیرا:

اسلام به ذات خود ندارد عیبی

هر عیب که هست، در مسلمانی ماست

۳. نظریه بوروکراسی اداری

اشاره

بوروکراسی، نظریه ای جامع درباره اداره جامعه است که واضع آن ـ ماکس وبرـ، فیلسوف شهیر آلمانی است. وبر، نظریه اش را در چـارچوب نظریه اجتمـاعی فراگیری مطرح کرد که به نیروهـای اثرگـذار در درون جـامعه می پردازد. وی در چـارچوب مفهوم سلطه و قدرت، به بررسی و تحلیل نظام بوروکراسی پرداخت و آن را به سازمان‌های اداری موجود در یک جامعه

ص:۹۷

تعمیم داد. از دیدگاه وبر، سازمان‌های بوروکراتیک، باید از ویژگی‌های زیر برخوردار باشند:(۱)

۱. تقسیم فعالیت‌ها و اِعمال به اجزای کوچک و توزیع آنها میان اعضا، به گونه‌ای که پرداختن به آن، به مهارت بالایی نیاز نداشته باشد و تغییر دادن مجری آن دشوار نباشد.

۲. سازمان‌دهی کارکنان با اعمال نظارت مستقیم بر کار آنان؛

۳. حاکمیت قوانین و مقررات بر سازمان به سبب گستردگی کارها و رشد منظم سازمان؛

۴. تکیه بر مستندات و مدارک اداری و مکتوب؛

۵. وجود سلسله مراتب اختیار در هرم سازمانی و بی‌نیازی به ارتباط آزاد با سطوح بالای سازمان؛

۶. جهت‌گیری دستورهای اداری از بالا به پایین و به صورت یک‌طرفه؛

۷. رعایت دقیق معیارها و ملاک‌های گزینشی، جهت اشتغال در سازمان.

انتقادهای زیادی به نظریه بوروکراسی شده است و مهم‌ترین منتقدان آن، رفتارگرایان هستند. آنان به رفتار بشری بسیار تکیه و تأکید دارند و به عامل انسانی در سازمان اهمیت فراوانی می دهند. مهم‌ترین انتقادهایی که به نظریه بوروکراسی شده، به شرح زیر است:

۱. غفلت از نقش فرد در سازمان و تعامل با او به این دلیل که عضو کوچکی در سازمانی بزرگ است؛

ص:۹۸

۱- [۱] . نظام اداری از دیدگاه امام علی u ، ص ۱۹۶.

۲. تأکید بر قوانین و مقررات که به افراد جنبه ماشینی و مکانیکی می دهد و خلاقیت را در آنان سرکوب می‌کند؛

۳. سخت گیری و نظارت مستقیم که به ناآرامی افراد می‌انجامد و تیرگی روابط میان مدیر و کارکنان را در پی دارد و این سرانجام، به بازدهی کار خسارت‌های جبران‌ناپذیری وارد می سازد؛

۴. تناقص برخی از اصول بوروکراسی با یکدیگر، مانند ارتقای شغلی و توانایی‌های فردی؛

۵. بی توجهی به شرایط و محیط حاکم بر سازمان.

ریشه های نظام بوروکراتیک از روزگاران پیشین نیز وجود داشته و وبر تنها آن را در پرتو حقایقی که جامعه‌شناسان درباره رابطه میان سلطه و مردم به دست آورده اند، نظام‌مند کرده است. حتی شکل‌هایی از نظام بوروکراسی در روزگار امام علی(ع) نیز بوده است که آن حضرت در خطبه ها و نامه هایی که به کارگزاران حکومتی خویش فرستاده، در برابر آن موضع‌گیری کرده است. در ادامه، به گوشه هایی از سخنان امیرمؤمنان، علی(ع) و موضع‌گیری‌های حضرت در زمینه مسائل مورد بحث در نظریه بوروکراسی می پردازیم:

الف) تأکید بر عنصر انسانی

امام علی(ع) رعایت شرایط روحی و روانی زیردستان و توجه داشتن به آنان و رفتار انسانی با آنان را اصل می شمارد و در نامه ای به یکی از کارگزاران خویش می نویسد:

اما بعد، کشاورزان دیار تو به خاطر خشونت و حقارت و برخورد ناپسند تو

شکایت کرده‌انـد. پس در کار آنان، درشتی و نرمی را به هم آمیز؛ گاه مهربان باش و گاه تنـد، زمانی نزدیکشان آور و زمانی دورتر.(۱)

این قاعـده با روحیه بوروکراسـی که بر قوانین سـخت و ثابت بنا نهاده شده است، سازگاری ندارد؛ زیرا بوروکراسـی چندان به عامل انسانی پای‌بند نیست و به تأثیر شرایط توجهی ندارد. چنان‌که گویی سازمان به دور از اثرگذاری‌های درونی و بیرونی در خلأ حرکت می کند.

ب) تأکید بر تجربه و آگاهی

حضرت در این زمینه، به تجربه داشتن و آگاهی در شخص صاحب مسئولیت تأکید می‌کند و تنها در این صورت، او را شایسته اطاعت می داند و اگر شخصـی از دانش و آگاهی لازم بی‌بهره باشد، اطاعت از او را جایز نمی داند. چنان‌که می فرماید: «شما را به اطاعت از کسانی که به سبب نادانی آنها, از اطاعت معـذور نیستیـد، سـفارش می کنم.»(۲) یعنی اگر حاکمان و مـدیران شما جاهل بودنـد، از آنان نبایـد اطاعت کنید. در نظریه بوروکراسـی، در این‌باره تناقض آشـکاری دیده می شود؛ زیرا از یک سو، تجربه و آگـاهی را به عنوان ملاـک‌هـای مهم گزینش و انتصـاب در نظر می‌گیرد، ولی از سوی دیگر، اعتقـاد شدیـدی به سلسله مراتب اقتـدار و فرمان‌روایی دارد و اطاعت از مدیر را در هر شـرایطی ضـروری می داند. در مدیریت اسـلامی و علوی، اطاعت از مـدیر و مسـئول تا جایی است که با «حق» سازگار باشـد و نافرمانی از خالق نباشـد, چنان‌که علی(ع) می فرماید: «در اموری که نافرمانی از خالق است، نباید از مخلوق اطاعتی شود.»(۳) همچنین در نامه ای به مردم مصر می فرماید: «والی خود را تا آنجایی که

ص:۱۰۰

۱- [۱] . نهج البلاغه، نامه ۱۹.

۲- [۲] . همان، حکمت ۱۵۶.

۳- [۳] . همان، حکمت ۱۶۵.

فرمانش با حق سازگار است، اطاعت کنیـد.»(۱) بنابراین، در مـدیریت علوی برخلاف بوروکراسـی اداری، اطاعتِ بدون قید و شرط از مدیر معنا ندارد.

ج) رابطه انسانی و عاطفی مدیر و زیردستان

در نظام بوروکراتیک، رابطه میان مـدیر و کارکنان بر اصل سلسـله مراتب اداری مبتنی است و هیچ‌کس حق حذف این سلسـله مراتب را نـدارد. بـدین معنـا که هر کارمنـد تنهـا می توانـد با مسـئول یا مـدیر مسـتقیم خود در ارتباط باشـد؛ آن هم با رعایت ضوابط خشک اداری و تنها در حـد رفع مشـکل اداری خویش، ولی در مدیریت اسـلامی، رابطه مدیر و کارمند، رابطه ای بر... اساس محبت و مبتنی بر یاری‌رسانی و همکاری است. مـدیر اسـلامی هیـچ‌گاه خود را در مقابل مشـکل کارمنـدش، بی اعتنا و غیرمسئول نمی داند. بنابراین، این اصطلاح رایج در مدیریت غربی که «این مشکل شماست، خودتان باید آن را حل کنید»، در مدیریت اسلامی جایگاهی ندارد. امام علی(ع) خطاب به مالک اشتر می فرماید:

برخی از کارهـایت را بایـد خودت به طور مسـتقیم انجـام دهی؛ از جمله پاسـخ‌گویی به کـارگزاران و والیان که منشـیان از آن ناتوانند و برآوردن نیازهای مردمانی که به تو روی آورده اند و یاران و اطرافیان تو درباره آنان شرح صدر ندارند.(۲)

امام حتی مردمان مناطق دوردست را نیز از نظر نمی‌اندازد و می فرماید:

ص:۱۰۱

۱- [۱] . همان، نامه ۳۸.

۲- [۲] . همان، نامه ۵۳.

امور آنهایی را که دستشان به تو نمی رسد، خودت پی گیری کن. برای گروهی که به چشم نمی آیند و به دیده حقارت نگریسته می شوند، افرادی خداترس، مورد اطمینان و فروتن را برگزین تا کارشان به تو ارائه شود.(۱)

این دستور در حالی به مالک اشتر داده می شود که او در رأس حکومت مصر قرار دارد و برای تمام ولایت‌ها، شهرها و روستاهای آنجا، به فرمان مالک، حاکمانی جداگانه برگزیده شده بود.

وظیفه مدیر در نظام اسلامی، تنها دیدار و ملاقات با زیردستان نیست، بلکه او موظف است فضایی به وجود آورد که زیردستان بتوانند آزادانه و بدون تشریفات اداری و بوروکراتیک با او دیدار کنند و بدون ترس و دلهره، مشکلات خود را با او بازگویند و او نیز با تمام توان برای رفع آنها بکوشد. ازاین‌رو، امام خطاب به مالک می فرماید:

برای نیازمندان، بخشی از وقت خود را اختصاص ده و خود به امورشان رسیدگی کن و با آنان در جلسه ای عمومی بنشین و به خاطر خدایی که تو را آفرید، تواضع کن و سربازان و نگهبانانت را از آنها دور کن تا بدون لکنت زبان (ترس و دلهره) با تو سخن گویند.(۲)

د) کنترل و نظارت کارکنان

در نظام بوروکراسی، معمولاً ـ نظارت، مستقیم و استبدادی است. معیارها و ضوابط شغلی بدون در نظر گرفتن ویژگی‌های متفاوت انسانی و ارزشی، از پیش تعیین شده است و کار افراد به طور دقیق بر مبنای این ملاک‌ها مراقبت و نظارت می‌شود. چنین رویکردی معمولاً ناآرامی افراد، روابط تیره میان

۱- [۱] . همان.

۲- [۲] . همان.

مدیر و کارمند و سرانجام بازده پایین را در پی خواهد داشت، ولی نظارت و بازرسی در مدیریت اسلامی، یاری کردن به افراد برای رسیدن به امانت‌داری است. بنابراین، باید از طریق ابزار و وسایلی مانند انسان‌های صادق و وفادار صورت گیرد تا هم عادلانه باشد و هم تا جایی که ممکن است، از هوا و هوس‌های شخصی در امان ماند. امام در این‌باره به مالک می فرماید:

رفتـــــار کارگزارانت را بررسی کن و بازرسانی راست‌گو و وفاپیشه بر آنان بگمار.(۱)

همچنین در مدیریت اسلامی، نظارت بیش از آنکه بیرونی و مستقیم باشد، درونی و فردی است. اسلام به جای مراقبت بیرونی به «خودکنترلی» تأکید دارد و تمام سفارش‌های اسلام به تقوا، ناظر به همین مطلب است. افزون بر آن، اسلام می‌خواهد که انسان مسلمان در همه حال، خداوند و فرشتگان الهی را حاضر و ناظر بر رفتار خویش ببیند و در پنهان‌ترین دژها نیز به خلاف دست نزند. در نظام بوروکراتیک، به محض قطع شدن کنترل و نظارت، چه بسا فرد، خود را آزاد و رها حس کند و بسان انسان از زندان گریخته، به هرگونه خلافی دست بزند و این از دشواری‌های نظام بوروکراسی اداری است که هرگز در مدیریت علوی دیده نمی شود.

۴. نظریه مدیریت زمان

لحظه ها در زندگی آدمی، بسیار باارزش هستند و آگاهی و بهره برداری مناسب از آنها، زمینه‌های رشد و تعالی را فراهم می سازد و غفلت از آنها،

ص:۱۰۳

۱- [۱] . همان.

زیان به بار می‌آورد. مولای متقیان علی(ع) می‌فرماید: «از دست دادن فرصت‌ها، مایه غم و اندوه است».(۱)

گوهر وقت بدین خیرگی از دست مده

آخر این عمر گران‌مایه، بهایی دارد(۲)

چه بسیارند انسان‌هایی که از کمبود وقت می نالند و دلیلِ بی توجهی به بخشی از کارهای زندگی را کمبود وقت می دانند. هر چه سطح مسئولیت فرد گسترده‌تر باشد، به همان نسبت نیاز او به وقت بیشتر است؛ زیرا مدت شبانه روز برای همه یکسان است و به طور طبیعی، مدیری که با انواع سلیقه ها و توقع‌ها روبه‌روست، برای پاسخ‌گویی در حیطه مسئولیتش، بیشترین نیاز را به وقت و زمان دارد. ازاین‌رو، آشنایی با فن «مدیریت زمان» که روش‌های بهره گیری مناسب از زمان به بهترین شکل را می... آموزد، برای تمامی مدیران ضروری است. اساس مدیریت زمان، استفاده مؤثر و بهینه از وقت است و این امر بر پایه فرآیند برنامه‌ریزی است که شامل مراحل زیر می‌شود:(۳)

۱. تعیین دقیق کارهایی که باید در مدت زمانی مشخص (برای مثال یک روز) انجام شود؛

۲. اولویت‌بندی کارها به ترتیب اهمیت و اجرای زودتر آنها؛

۳. مشخص کردن اقدام‌های لازم برای انجام دادن هر کار و تعیین زمانی که صرف اجرای آن کار می شود؛

۱- [۱] . غرر الحکم و دررالکلم، ج ۱، ص ۲۷۲ .

۲- [۲] . دیوان اشعار پروین اعتصامی.

۳- [۳] . نگرشی بر مدیریت اسلامی، ص ۸۰ .

۴. زمان‌بندی وقت خویش برای اجرای هر کاری با توجه به اولویت تعیین شده؛

۵. انجام دادن هر کار در زمان مشخص به ترتیب اولویت.

با اجرایی شدن مراحل یاد شده، از زمان خویش می توان بیشترین بهره را برد. آن‌گاه باور خواهیم کرد که برای انجام دادن تمام کارها وقت داریم. در مدیریت اسلامی و علوی، تأکیدهای فراوانی درباره استفاده بهینه از فرصت‌ها و وقت‌ها شده است. احادیث و بیان‌های زیر از امام علی(ع) در این زمینه، تنها مشتی از خروار است:

ـ فرصت‌ها زود از دست می روند و دیر بازمی گردند.(۱)

ـ فرصت‌ها همچون ابر می گذرند. پس هنگامی که فرصت نیکویی یافتید، از آن استفاده کنید.(۲)

ـ لحظه ها، عمر را درمی نوردند.(۳)

ـ شب و روز از تو چیزی (عمر) می گیرند. پس تو نیز از آنها بهره‌ای ببر.(۴)

ـ کسی که فرصت‌ها را غنیمت شمارد، از غصه ها ایمن گردد.(۵)

ـ از دست دادن فرصت‌ها در وقت امکان، حماقت است.(۶)

ـ فرصت‌ها ربودنی است. باید آنها را غنیمت شمرد.(۷)

۱- [۱] . غررالحکم و دررالکلم، ج ۲، ص ۱۱۳.

۲- [۲] . همان، ج ۲، ص ۵۷۳ .

۳- [۳] . همان، ج ۱، ص ۹۴.

۴- [۴] . همان، ج ۲، ص ۶۶۷ .

۵- [۵] . همان، ص ۲۷۵ .

۶- [۶] . همان، ص ۲۷۶ .

۷- ۶. همان، ص ۲۷۳ .

بررسی سیره رسول اکرم(ص) و ائمه اطهار(علیهم‌السلام) نیز به خوبی بیانگر این حقیقت است که آن بزرگواران در تمامی امور خویش منظم بودند و هر کار را کاملاً به وقت خودش انجام می دادند و از واگذاری امور به آینده به شدت پرهیز می کردند. امام علی(ع) در فرمان خود به مالک می فرماید:

کار هر روز را در همان روز به انجام برسان که هر روز را کاری است. بهترین وقت هر روز و بزرگ‌ترین بخش آن را مخصوص آن کن که به خدا بپردازی؛ البته اگر در اوقات دیگر نیز نیت پاک کنی و توده مردم از آن نیت پاک در آرامش و آسایش باشند، همه آن اوقات در راه خدا به کار رفته است.(۱)

در این بیان ارزشمند، افزون بر اینکه به اجرا شدن هر کار در وقت خویش سفارش شده است، عبادت خداوند در درجه بندی فعالیت‌ها از دیدگاه امام، در اولویت قرار دارد. امام سفارش می کند که بهترین و بیشترین وقت باید به عبادت خدا اختصاص داده شود. سپس با توضیحی در مورد نیت انجام دادن کارها خاطرنشان می کند که کار روزانه نیز می تواند نوعی طاعت و عبادت باشد؛ به شرط آنکه با نیت پاک و در جهت رضای الهی باشد.

امام در مورد انجام دادن هر کاری به وقت خود، به مالک می فرماید:

ص:۱۰۶

۱- ۷. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

مبادا هرگز در کاری که وقت آن نرسیده است، شتاب کنی، یا در کاری که وقت آن رسیده است، سستی ورزی... تلاش کن تا هر کاری را در جای خود و در زمان مخصوص به خود انجام دهی.(۱)

گفتنی است یک فرد می تـوانـد به چنیـن برنـامه متعـادل و متکـاملی عمـل کنـد و وقت خویش را مـدیریت کنـد و در پرداختـن به امـور، افراط و تفریـط نکنـد و نیز پرداختن به امـور جزئی و بی اهمیت، او را از امـور اصـلی و مهم بازنـدارد. امـام علی(ع) در ایـن مـورد می فرمایـد: «کسـی که به امـور زایـد بپـردازد، امـور مهم و مـورد دلخـواهش را از دست می دهـد».(۲) همچنین در جای دیگر فرموده است:

آنچه را به تو مربوط نیست، رها کن و به امور مهمی که مایه نجات توست, بپرداز.(۳)

بنـابراین، رعـایت قاعـده اهم و مهم و پرداختن به امور مهم‌تر پیش از امور مهم، از سازوکارهـا و روش‌هـای مـدیریت زمـان به شمـار می‌آیـد و در بهره وری از وقت بسـیار کارساز است. یکی دیگر از سازوکارهای مـدیریت زمان، «حساب‌رسـی از وقت» است. هر شخصی باید در پایان هر روز بیندیشد که امروز، وقتش را چگونه و در چه امری گذرانده و آیا به برنامه ای از پیش طراحی شـده، عمـل کرده است یـا خیر. چنین رویکردی از یـک سو، به کشف علل اتلاف وقت و تصـمیم گیری مناسب برای مـدیریت بهتر بر زمان کمک می‌کند و به بهینه سازی و مدیریت دقیق زمان برای انجام دادن امور ضـروری می‌انجامد. از سوی دیگر، نشان دادن پیشرفت‌های حاصل شده از استفاده مناسب از زمان، انگیزه و روحیه فرد را بالا می‌برد.

۱- [۱] . همان، نامه ۵۳.
۲- [۲] . غرر الحکم و دررالکلم، ج ۲، ص ۳۳۶ .
۳- [۳] . همان، ج ۴، ص ۱۸.

فصل دهم: اصلاح نظام اداری در پرتو مدیریت علوی

اشاره

یکی از گرفتاری‌های بزرگ جوامع امروزی، به ویژه کشورهای جهان سومی، «سوء مدیریت» است. این امر، مانع بزرگی بر سر راه توسعه در این کشورها و پیشرفت اداری و صنعتی آنها به شمار می‌آید. نظام‌های اداری در این کشورها، به شدت تمرکزگرا هستند و علت آن، بی‌اعتمادی به کارگزاران و رغبت مدیران به تحکیم هر چه بیشتر سلطه بر کارکنان است. گرایش به بوروکراسی تمرکزگرا، به ایجاد نظامی متفاوت در میان آنها می‌انجامد که عیب‌های نظام بوروکراتیک را دارد، ولی به دلیل تمرکزگرایی مفرط نمی تواند از نقاط قوّت آن بهره گیرد. همچنین عقب‌ماندگی نظام اداری ناشی از بی توجهی به بخش مدیریتی و تربیت نشدن نیروهای مدیریتی کارآمد و تقلید کورکورانه از نظام مدیریتی غرب، از دیگر عوامل انحطاط مدیریت در این کشورها به شمار می‌آید.(۱)

بی توجهی مدیران به مصالح عمومی، توجه به منافع شخصی، بی توجهی به ضوابط اداری در گزینش افراد و گرایش به روابط شخصی، تمرکزگرایی

ص:۱۰۸

۱- [۱] . مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی u ، ص ۲۴۳. (با کمی تصرف)

افراطی و سلطه بر کارکنان، کنترل مستقیم و افراطی، نبود آموزش دقیق و پی گیر و گرایش به سمت گزارش‌های اغراق‌آمیز درباره عملکردها، همگی نمودهایی از بیماری‌های مدیریتی است که در نظام‌های اداری امروزی فراوان دیده می‌شود.

در ادامه، کوشیده‌ایم با بهره گیری از سخنان گهربار و شیوه های مدیریتی امام علی(ع)، راه‌حل‌هایی جامع و مانع برای مشکلات یاد شده بیابیم و راه‌های اصلاح نظام اداری را بر شماریم:

۱. مدیریت غیرمتمرکز

با اجرای این اصل، بخش قابل توجهی از قدرت و اختیار تصمیم گیری به سطوح پایین‌تر اداری واگذار می‌شود و با کم‌شدن مشکل ارتباطات سازمانی و ایجاد نظام پویای ارتباطی، از سلسله مراتب اداری خشک و طولانی که انرژی و سرمایه بسیاری را هدر می‌دهد، بی نیاز می شویم.

حضرت علی(ع)، این اصل را در مدیریت سرزمین‌های زیر فرمان خویش و حتی در مدیریت مرکز حکومت خویش، یعنی شهر کوفه به کار بست. ایشان آنجا را به هفت بخش با فرمانداری‌های مستقل تقسیم کرد.(۱) همچنین به والیان و حکم‌رانانی که برای سرزمین‌های اسلامی برمی گزید، اختیارات تام و کاملی می‌داد و خود بر کار آنان نظارت می کرد. چنان‌که در منشور مدیریتی خویش خطاب به مالک اشتر، این اختیارات را به وی

۱- [۱] . همان، ص ۲۴۰.

تفویض کرد: تعیین مشاوران، تشکیل مجالس مشورتی، ایجاد و تجهیز ارتش، ترسیم سیاست خارجی در هنگام جنگ و صلح، حفظ امنیت داخلی، تشکیل قوه قضائیه و بهره برداری از منابع و هزینه های مالی آن سرزمین.(۱)

بنابراین، مدیریت علوی، مدیریتی کاملاً- نامتمرکز است که به کارگزاران حکومتی اعتماد و اطمینان کامل دارد, هرچند با دقت کامل بر کار آنها نظارت می کند.

۲. انتخاب شایسته مدیران و مسئولان

هرگاه گزینش، شایسته باشد، تفویض اختیار مشکلی ایجاد نمی کند. کسانی که دارای شایستگی، مسئولیت‌پذیری، شجاعت، پاکی، شکیبایی و علاقه به مصلحت عمومی باشند، هیچ‌گاه تحت تأثیر خواهش‌های نفسانی و غریزه‌های شیطانی، مدیریت نمی کنند. از همین رو، حضرت علی(ع) در گزینش مدیران عالی‌رتبه، حساسیت نشان می داد، چنان‌که به مالک نیز سفارش می کند:

کارگزاران خود را از میان انسان‌های باتجربه و باحیا و از خانواده های پاك و پارسا که در مسلمانی سابقه بیشتری دارند و از نظر اخلاق، کریم‌تر و آبرویشان محفوظ‌تر و طمعشان کمتر و عاقبت‌اندیش‌ترند، برگزین.(۲)

اینها شرط‌هایی است که باید در مدیران و همکارانشان وجود داشته باشد تا قدرت، آنها را فاسد و منحرف نکند. یکی از مهم‌ترین دلایل نابسامانی سازمان‌های اداری در جوامع امروزی، نبود چنین شرایط و ویژگی‌هایی در مدیران و مسئولان آن سازمان‌هاست.

۱- [۱] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲- [۲] . همان.

۳. تقویت اصل مشارکت

همچنـان‌که پیش‌تر گـذشت، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت مـدیریت ژاپنی، بهره گیری از اصل مشارکت بود. دخالت دادن کارکنـان در امـور و مشـورت کردن بـا آنـان، افزون بر اینکه مـوجب اسـتواری رأی مـدیر می گردد و او را در تصـمیم گیری درست توانـا می سـازد، سبب می شود تا کارکنان نیز به جایگاه و اهمیت وجودی خود آگاه گردنـد و با دل‌گرمی بیشتری به کار بپردازند.

امام درباره لزوم مشورت و پرهیز از استبداد و خودرأیی می فرماید:

کسی که استبداد رأی داشته باشد، هلاک می شود و هرکس با مردان بزرگ مشورت کند، در عقل و دانش آنها شریک شده است.(۱)

از دیگر مزیت‌هـای جـذب مشارکت کارکنان، حضور شورانگیز آنان در تحقق هـدف‌های سازمانی است. وقتی کارکنان، کار را از آن خود و موفقیت حاصل از آن را افتخاری برای خود بدانند، از هیچ کوششـی برای اجرای بهتر کار، دریغ نمی ورزند و تمـام توان و همت خویش را در انجام دادن درست و دقیق آن به کار می گیرنـد و این، بزرگ‌ترین سـرمایه برای یک سازمان موفق است.

۴. تقویت خودکنترلی

ص:۱۱۱

۱- [۱] . همان، حکمت ۱۶۱.

در نظام‌های بوروکراتیک، کنترل تنها جنبه بیرونی دارد. ازاین‌رو، کار فرد، تا زمانی که زیر نظر ناظر و مراقب است، در جهت هدف صورت می‌گیرد، ولی با برداشته شدن نظارت و کنترل، از مسیر درست خارج می شود و به انحراف می گراید. فراوانی محاکم قضایی و مراکز رسیدگی به تخلفات و جرایم اداری در سازمان‌های امروزی، به خوبی بیانگر ناکام بودن کنترل بیرونی و پی‌آمدهای آن است، ولی در ساختار نظارتی اسلام، انسان افزون بر کنترل بیرونی، از کنترل درونی نیز برخوردار است.

اسلام در کنترل درونی، از یک سو, خداوند را بر تمام عالم امکان ناظر می داند؛ «ناظری که حتی به خیانت چشم ها و محتوای اندیشه ها نیز آگاه است». (مؤمن: ۱۹) از سوی دیگر، فرشتگانی را مأمور ثبت اعمال نیک و بد انسان قرار داده است(۱) که از نگاشتن هیچ چیز هر چند کوچک و ناچیز، فروگذار نمی کنند.(۲) نفس لوامه نیز پیوسته انسان را به دلیل دست زدن به بدکاری، سرزنش می‌کند.(۳) بنابراین، نظام کنترل درونی در اسلام یا به عبارتی «خودکنترلی»، بسیار قوی تر از کنترل بیرونی است. همین امر، مسلمانان راستین را حتی با نبودن کنترل بیرونی، به دوری از گناه و لغزش فرامی خواند. امام علی(ع) در این‌باره می فرماید:

خدا رحمت کند کسی را که مراقب امر پروردگارش باشد و از گناه خویش بترسد.(۴)

ص:۱۱۲

۱- [۱] . ق: ۸.

۲- [۲] . کهف: ۴۹.

۳- [۳] . قیامت: ۲.

۴- [۴] . نهج البلاغه، خطبه ۷.

تجربـه مـدیریت اسـلامی ثـابت کرده اسـت کـه «خودکنـترلی»، بسـیار اثربخش تر و کارسـازتر از کنـترل بیرونی اسـت و نقش مؤثرتری در سلامت سازمانی دارد.

۵.آموزش پی‌گیر ضمن خدمت

آموزش، سازمان را پویا می کنـد و کارکنان را با مهارت‌های مدرن آشـنا می سازد که پی‌آمد آن، بالارفتن بهره وری سازمان و دوام و بقـای سازمـان خواهـد بود. سازمانی که نتوانـد متناسب با دانش و مهارت‌های روز حرکت کنـد و خود را با محیطش سازگار سازد، محکوم به فناست. از همین رو، آموزش پی گیر، تنها راه بقا و دوام سازمان است. امام علی(ع) بر این اصل بسیار تأکیـد می‌کرد و خـود نیز در عمـل در امور مختلف به آموزش زیردسـتان می پرداخت. برای مثـال، امـام پیش از آغـاز نـبرد و مبارزه با دشمن، تکنیک‌های ظریف و دقیق نظامی را به سربازان و سرداران سپاه آموزش می داد و از آنان می خواست که در مقابله با دشمن، این دستورها را به دقت رعایت کنند، چنان‌که در آغاز جنگ صفین خطاب به لشکریان فرمود:

ای گروه مسـلمانان, لباس زیرین را ترس خـدا و لباس رویین را آرامش و خون‌سـردی قرار دهید. دندان ها را برهم بفشارید تا مقاومت شما در برابر ضرب شمشیر دشمن بیشتر گردد. زره نبرد را کامل کنید. پیش از آنکه شمشیر را از غلاف بیرون کشید، چند بار آن را تکان دهید. با گوشه چشم به

دشـمن بنگرید و ضـربت را از چپ و راست فرود آورید و با تیزی شمشـیر بزنید و با گام برداشتن به پیش، شمشیر را به دشمن برسانید.(۱)

همچنین آن حضـرت، تجربه‌آموزی را امری پیوسـته می داند و می فرماید: «تجربه ها پایان نمی پذیرند و شـخص خردمند هم، در پی افزودن تجربه هـای خویش است.»(۲) بنابراین، آموزش علم و تجربه باید پیوسـته باشد و به دوره زمانی خاصـی محدود نشود.

۶. مبارزه با رابطه‌سالاری و حرکت بر مبنای ضوابط

بیشـتر کارکنـان از مشـکل رابطـه‌سالاـری در سازمـان‌هـا و ترجیـح دادن نزدیکـان و وابسـتگان مـدیران بر دیگران و بخشـیدن امتیازهای شـغلی و سـرعت بخشـیدن در کار آنها گله دارنـد. این امر به از میان رفتن معیارها و ضوابط قانونی در سازمان می‌انجامـد و سـرانجام به رابطه کارکنـان بـا سازمـان آسـیب می‌زنـد. رابطه گرایی و رانت‌خواری، نوعی تبعیض و سـتم به حقوق دیگران است و نارضایتی، سرپیچی و مقاومت دیگران را در پی دارد.

حضرت علی(ع) با این پدیده به شدت برخورد می‌کرد و با قاطعیت تمام، کارگزاران خویش را از پی‌آمدهای آن برحذر می‌داشت. برای مثال، خطاب به مالک اشتر می فرماید:

۱- [۱] . همان، خطبه ۶۶.

۲- [۲] . غرر الحکم و دررالکلم، ج ۱، ص ۳۹۷.

مبادا امتیازات ویژه را بـه نزدیکـان و خویشـانی که به خودسری و گردن‌کشـی و درازدسـتی و کمی انصـاف خـو کرده انـد، بدهی... .(۱)

حضـرت، به طلحه و زبیر مسـئولیت‌هـایی داد و آن دو بـا خوش‌حـالی به امام گفتنـد: «به اقتضای صـله رحم عمل کردی»، ولی امام(ع) فرمود: «تنها به اقتضای امور مسلمین عمل کردم.» سپس ولایت را از آنان باز ستاند.(۲) آنها وقتی بر این باور بودند که امام به خاطر روابط خویشاونـدی به آنها مسـئولیت داده است، به امام بدگمان شدند. ازاین‌رو، امام نیز در برکناری آنها شـتاب کرد؛ زیرا هراس داشت آنها این روش را پی گیرند و خویشاوندان خود را بر دیگران ترجیح دهند و آن را به عنوان یک سنّت ترویج کنند. بنابراین، در مدیریت اسـلامی، تنها باید ضوابط و اصول عقلی و قانونی حاکم باشد و رابطه‌سالاری به هر شـکل و به دست هر کسی، ناپسند است.

اصول یاد شده تنها برخی از راه کارهای اصـلاح نظام اداری با بهره گیری از مدیریت علوی است. روشن است که به‌کارگیری دقیق آنها در رفع مشکلات اداری و سازمانی جوامع امروزی بسیار مؤثر و مفید است. به دلیل وجود همین اصول دقیق در منابع دینی است که قرآن می‌فرماید: «وَ اَنْتُمُ الْاَعْلَوْنَ اِنْ کُنْتُمْ مُؤْمِنِینَ». (آل عمران: ۱۳۹)

ص:۱۱۵

۱- [۱] . نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲- [۲] . تاریخ یعقوبی، ج ۲، ص ۱۸۰.

فصل یازدهم: همراه با مدیران

پیشنهادهای کلی

اشاره

با توجه به نقش و جایگاه رسانه ملی در کشور، مدیریت در این جایگاه، امری بس خطیر و حساس است و هوشمندی‌های فراوانی می‌طلبد. در غیر این صورت، هدایت فرهنگ و افکار عمومی جامعه به مخاطره می‌افتد و پی‌آمدهای این فاجعه، جبران‌ناپذیر است. با توجه به آموزه‌های ارزشمند مدیریت علوی، چندین سفارش را به مدیران رسانه ملی خالی از لطف نمی‌دانیم. امید است با بهره گیری از این آموزه‌ها، به مدیریتی کارآ و شایسته و مبتنی بر مبانی اسلامی، دست یابیم.

۱. گزینش کارمندان شایسته (شایسته‌سالاری)

از آنجا که کارکنان، انجام‌دهندگان کارها و خدمات هستند و هدف‌های سازمانی به دست آنان تحقق می‌یابد، به‌کارگیری افراد شایسته برای هر مسئولیت، امری ضروری است. این امر به ویژه در کارهای تولیدی و برنامه‌سازی که بر افکار عمومی اثر مستقیم دارد، بااهمیت‌تر است. ازاین‌رو، باید

کارمندانی هوشمند، صالح و متخصص در امور را به کار گماشت و به شرایط احراز هر شغل توجه ویژه داشت. پیشنهاد می‌گردد هسته گزینش سازمان و اداره کل منابع انسانی افزون بر توجه به مسائل اعتقادی و دینی کارکنان و گزینش اخلاقی آنان که بسیار ضروری است، به مسائل تخصصی و شایستگی آنان برای احراز شغل نیز توجه ویژه کنند و پس از انجام آزمون‌های تخصصی و احراز صلاحیت حرفه‌ای، آنها را به کار گمارند. امام علی(ع) در فرمان ارزشمند خویش به مالک اشتر به هر دو جنبه توجه می‌کند و می‌فرماید:

ای مالک! در به‌کارگیری کارمندان که باید زیر نظر تو کار کنند، هیچ‌گونه واسطه و شفاعتی را نپذیر؛ مگر شفاعت لیاقت (شایستگی) و امانت (تعهد).(۱)

در بیان رسای مولای متقیان، افزون بر توجه به مسئله تخصص و تعهد در به‌کارگیری افراد، هرگونه رابطه‌بازی و واسطه‌گرایی نفی شده است. مدیران محترم جامعه اسلامی باید به این مطلب توجه ویژه داشته باشند.

۲. نظارت دقیق و برخورد مناسب با خطاها

هیچ انسانی (جز معصومین (ع)) از خطا و اشتباه به دور نیست و هرچه مسئولیت گسترده‌تر و حساسیت کار بیشتر باشد، به همان نسبت خطا و اشتباه بزرگ‌تر می‌نمایاند. رسانه ملی نیز چون همواره در معرض دیدن و شنیدن مخاطبان است و اثرگذاری فراوانی دارد، خطا و اشتباه کارکنانش می‌تواند پی‌آمدهای جبران‌ناپذیری بر جای گذارد. ازاین‌رو، کارکنان رسانه ملی به‌ویژه در بخش‌های تولید پیام، باید از دقت و تخص_ص بالایی برخوردار

۱- [۱] . نهج‌البلاغه, نامه ۵۳.

باشند. از سوی دیگر، مدیران این رسانه باید بر فعالیت‌های کارکنان در امور مختلف به‌ویژه در امر تولید پیام، نظارت دقیق و همه‌جانبه‌ای داشته باشند؛ یعنی باید خروجی پیام را با دقت تمام بررسی کنند تا پیام در جهت مطلوب هدایت شود. البته نباید با کارکنان فرهنگی و فرهنگ‌ساز نیز برخوردهای تندی داشت و آنان را به خاطر اشتباه‌های سهوی و غیرعمدی توبیخ و تنبیه کرد، بلکه برابر آموزه‌های علوی باید راه مهربانی را در خطاهای کوچک و سهوی در پیش گرفت و کریمانه از آن چشم پوشید، چنان‌که امام علی(ع) در نامه خود به مالک می‌فرماید:

ای مالک, مهربانی با زیردستان (مردم) را پوشش دل خویش قرار ده و با همه دوست و مهربان باش و اگر اشتباهی از آنان سر می‌زند یا علت‌هایی بر آنان عارض می‌شود، آنان را ببخشای و برآنان آسان گیر؛ آن‌گونه که دوست داری خدا تو را ببخشاید و بر تو آسان گیرد.(۱)

امام همان‌گونه که در خطاهای کوچک و سهوی، به آسانی، گذشت را سفارش می‌کند، در مقابل خیانت آشکار و خطاهای عمدی و مغرضانه، بسیار سرسخت برخورد می‌کند. برای مثال، به نماینده خویش سفارش می‌کند:

از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن و اگر یکی از آنان به خیانت دست زد و گزارش بازرسان تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی قناعت کن. او را تازیانه بزن و آنچه را از اموال در اختیار دارد، از او باز پس گیر. سپس او را خوار گردان و خیانت‌کار بشمار و طوق بدنامی بر گردنش بیفکن.(۲)

۱- [۱] . همان.

۲- [۲] . همان.

بنـابراین، در مـدیریت علـوی، متنـاسب بـا نوع و شـدت خطـا و نیت خطاکـار, برخورد منـاسبی در نظر گرفته می‌شود و سـتم و اجحافی در حق کسی روا داشته نمی‌شود.

۳. پی‌گیری رویه‌های نیک و پرهیز از رویه‌های نادرست

برخی از مـدیران عادت دارنـد که پس از انتصاب به سـمتی وانمود کننـد که ویرانه‌ای را تحویل گرفته‌انـد و بایـد برای اعتلای آنجـا، تمـام رویه‌هـا و رونـدها و حتی افراد موجود را نیز تغییر دهنـد. این کار افزون بر خسارت‌های مادی و معنوی به سازمان، خسارت‌های فراوانی نیز به بیت‌المال وارد می‌سازد و معلوم هم نیست که رونـد جدیـد در جهت اهداف سازمانی و رسـیدن به کمال مطلوب موفق باشد. ازاین‌رو، در مدیریت اسـلامی, سفارش شده است تا حد ممکن، رویه‌ها و روندهای نیک گذشتگان حفظ شود و ادامه یابد و بدون کار کارشناسی, سنّت‌های اشتباهی ایجاد نشود.

امام علی(ع) در این‌باره به مالک می‌فرماید:

آداب پسـندیده‌ای را که بزرگان این امت به آن عمل کردنـد و ملت اسـلام با آن پیونـد خورده و رعیت با آن اصـلاح شدنـد، برهم مزن و آدابی که به سنّت‌های خوب گذشته، زیان وارد می‌کند، پدید نیاور که پاداش برای آورنده سنّت و کیفر آن برای تو باشد که آنها را در هم شکستی.(۱)

این امر با آنچه در مـدیریت امروز با عنوان نوسازی سازمانی و بازمهندسـی سازمانی(۲) خوانده می‌شود، ناسازگار نیست. اگر مطالعات سازمانی, لزوم تغییرهای ساختاری و اجرایی را ایجاب کنند، خود این تغییرها نیز نوعی بنای

۱- [۱] . همان.

۲- ۲. RE-ENGINEERING

سنّت پسندیده در جهت تعالی سازمانی و افزایش بهره‌وری شمرده می‌شود که بسیار راه‌گشاست. ازاین‌رو، اگر در سازمان صدا و سیما، تغییرهای گسترده‌ای در مدیریت‌ها و سیاست‌ها و رویه‌ها مشاهده می‌شود، باید به بررسی علل و منشأ این دگرگونی‌ها پرداخت. اگر در جهت بهبود و اصلاح است، بی‌گمان, سازنده است، ولی اگر این تغییرها سلیقه‌ای و غیرکارشناسانه است، باید به شدت از آنها پرهیز کرد و جلوی آنها را گرفت.

۴. توجه به مأموریت خطیر فرهنگ‌سازی

به فرموده حضرت امام خمینی(ره)، صدا و سیما به منزله یک دانشگاه عمومی است و اساسی‌ترین رسالت آن، «مدیریت و هدایت فرهنگ و افکار عمومی جامعه» است. بی‌گمان، انجام چنین مأموریت خطیری بسیار دشوار است و بایسته‌های فراوانی را می‌طلبد که از آن جمله می‌توان به داشتن مدیران کارآمد و شایسته و کارکنان هوشمند، متخصص و متعهد و همچنین برنامه‌ریزی و نظارت همه‌جانبه و دقیق بر محتوا (مدیریت پیام) اشاره کرد. خوش‌بختانه در سال‌های اخیر، حرکت‌های شایسته... ای در زمینه برنامه‌ریزی محتوایی و مدیریت پیام صورت گرفته و با توجه به نیازها و مصلحت‌های جامعه و گرایش‌های مخاطبان، برنامه‌های سازنده‌ای تهیه و پخش گردیده است، ولی این اقدام‌ها هرگز کافی نیست. مدیران و کارکنان و برنامه... سازان رسانه ملی باید بکوشند با عمل به راهبردها و برنامه‌های تعیین‌شده در منشور «افق رسانه»، به چشم‌انداز مورد نظر برسند. در این میان، وظیفه مدیران رسانه ملی بسیار مهم است؛ زیرا آنان باید از یک سو با ترسیم دقیق و شفاف محورهای افق رسانه در حیطه مسئولیت و مدیریت خویش به تدوین برنامه

ها و اقدام‌های لازم برای رسیدن به اهداف مورد نظر همت گمارند و از سوی دیگر، با نظارت همه‌جانبه بر اجرای دقیق برنامه‌های تدوین شده، آنها را برابر سیاست‌های مصوب در زمان تعیین شده به انجام رسانند.

ص:۱۲۱

کتابنامه

* قرآن کریم، ترجمه: الهی قمشه‌ای.

* نهج البلاغه، ترجمه: محمد دشتی و فیض‌الاسلام.

۱. ال. دولان، شیمون و رندال اس. شولر، _مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی_، ترجمه: محمدعلی طوسی و محمد صائبی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.

۲. ابن ابی الحدید، _شرح___ ___نهج___ ___البلاغه_، قاهره، دار احیاء الکتب العربیه،۱۹۶۲م.

۳. ابن خلدون، عبدالرحمن، _المقدمه_، بیروت، مؤسسه الاعلمی، ۱۹۷۸ م.

۴. ابن شعبه حرانی، _تحف___ ___العقول_، قم، جامعه مدرسین، ۱۳۶۳.

۵. ابوعلی سینا, _سیاست مدنیه فارابی_، ترجمه: سیدجعفر سجادی، تهران، ادب و هنر، ۱۳۶۴.

۶. احمد بن ابی یعقوب، _تاریخ یعقوبی_، دارصادر، بیروت، بی تا.

۷. اشرف سمنانی، غلامرضا، _تحلیلی از مدیریت اسلامی در پنج سال رهبری علی_(ع)_،_ تهران، بنیاد بعثت، ۱۳۶۴.

۸. الوانی، سیدمهدی، _مدیریت___ ___عمومی_، تهران، نشر نی، ۱۳۷۹.

۹. آمدی، عبدالواحد، _غررالحکم___ ___و دررالکلم_، به کوشش: رسولی محلاتی، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی, بی‌تا.

۱۰. امینی، عبدالحسین، _الغدیر_، تهران، بنیاد بعثت، ۱۳۸۲.

۱۱. باقرالموسوی، محسن، _مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی_(ع) ، ترجمه: سیدحسین سیدی، مشهد، آستان قدس، ۱۳۸۰.

۱۲. بیهقی، ابوالفضل، _سنن___ ___الکبری_، قم، دارالمعرفه، ۱۳۶۳.

ص:۱۲۲

۱. تقوی دامغانی، سیدرضا، _نگرشی بر مدیریت اسلامی_، تهران، سازمان تبلیغات اسلامی، ۱۳۷۷.

۲. حر عاملی، محمد بن حسن، _وسائل___ ___الشیعه_، انتشارات الاسلامیه, بی‌تا, ۱۳۶۸.

۳. حویزی، _تفسیر___ ___نورالثقلین_، قم، مؤسسه اسماعیلیان، ۱۳۵۸.

۴. رضاییان، علی، _مدیریت رفتار سازمانی_، تهران، علم و ادب، ۱۳۷۹.

۵. سعدی، مصلح‌الدین، _کلیات___ ___سعدی_، تهران، اشراقی، ۱۳۷۰.

۶. سیوطی، جلال الدین، _تفسیر درالمنثور_، بی جا، دارالمعرفه، ۱۳۶۵ه_ . ق.

۷. طباطبایی، سیدمحمدحسین، _تفسیرالمیزان_، ترجمه: سید محمدباقر موسوی همدانی، تهران، رجا، ۱۳۶۶.

۸. عبده، محمد، _ترجمه___ ___نهج___ ___البلاغه_، قاهره، دار احیاء الکتب العربیه، ۱۹۶۵ م.

۹. علاقه‌بند، علی, _مقدمات مدیریت آموزشی_، تهران، بعثت، ۱۳۷۵.

۱۰. ________________ , _مدیریت___ ___عمومی_، تهران، بعثت، ۱۳۷۵.

۱۱. فیض کاشانی، _الوافی_، اصفهان، مکتبه امیرالمؤمنین، ۱۴۰۶ه_ . ق.

۱۲. قبادی، اسماعیل، _اصول و مبانی مدیریت اسلامی_، تهران، فقه، ۱۳۷۸.

۱۳. قرشی، باقر شریف، _نظام الحکم و الاداره فی الاسلام_، نجف، مطبعه الآداب، ۱۹۶۶م.

۱۴. قمی، عباس، _سفینه البحار_، قم، دارالمرتضی، ۱۳۶۰.

۱۵. کتز و ادانل، _اصول مدیریت_، ترجمه: طوسی، علوی, تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.

۱۶. کلینی رازی، محمد بن یعقوب، _اصول کافی_، قم، دارالکتب الاسلامیه، ۱۳۵۸.

۱۷. گوئل, کهن، _تئوری‌های سازمان و مدیریت_، تهران، اطلاعات، ۱۳۷۴.

۱۸. مجلسی، محمدباقر، _بحارالانوار_، قاهره، دار احیاء التراث العربی، ۱۹۶۵م.

۱۹. محمدی ری‌شهری، محمد ، _میزان الحکمه_، قم، معاصر، ۱۳۷۳.

۲۰. ________________ ، _رهبری در اسلام_، قم، دارالحدیث، ۱۳۷۵.

۲۱. مطهری، مرتضی ، _امامت و رهبری_، تهران، صدرا، ۱۳۷۵.

۲۲. ______________________, _خدمات متقابل اسلام و ایران_، تهران، صدرا، ۱۳۴۹.

۲۳. مقیمی، سید محمد، _منشور مدیریت_، تهران، مهربان نشر، ۱۳۷۰.

۲۴. ن، در داری، _مدیریت ژاپنی_، تهران، رسا، ۱۳۷۵.

۱. نقی‌پور، احمد، _مدیریت___ ___اسلامی_، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴.

ص:۱۲۴

۱. نقی‌پور، احمد، _مدیریت___ ___اسلامی_، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴.

ص:۱۲۵

۱. نقی‌پور، احمد، _مدیریت___ ___اسلامی_، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴.

ص:۱۲۶

درباره مرکز

بسمه تعالی

هَلْ يَسْتَوِی الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ

آیا کسانی که می‌دانند و کسانی که نمی‌دانند یکسانند ؟

سوره زمر/ ۹

مقدمه:

موسسه تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان، از سال ۱۳۸۵ هـ.ش تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن فقیه امامی (قدس سره الشریف)، با فعالیت خالصانه و شبانه روزی گروهی از نخبگان و فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

مرامنامه:

موسسه تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان در راستای تسهیل و تسریع دسترسی محققین به آثار و ابزار تحقیقاتی در حوزه علوم اسلامی، و با توجه به تعدد و پراکندگی مراکز فعال در این عرصه و منابع متعدد و صعب الوصول، و با نگاهی صرفا علمی و به دور از تعصبات و جریانات اجتماعی، سیاسی، قومی و فردی، بر مبنای اجرای طرحی در قالب « مدیریت آثار تولید شده و انتشار یافته از سوی تمامی مراکز شیعه» تلاش می نماید تا مجموعه ای غنی و سرشار از کتب و مقالات پژوهشی برای متخصصین، و مطالب و مباحثی راهگشا برای فرهیختگان و عموم طبقات مردمی به زبان های مختلف و با فرمت های گوناگون تولید و در فضای مجازی به صورت رایگان در اختیار علاقمندان قرار دهد.

اهداف:

۱.بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام)

۲.تقویت انگیزه عامه مردم بخصوص جوانان نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی

۳.جایگزین کردن محتوای سودمند به جای مطالب بی محتوا در تلفن های همراه ، تبلت ها، رایانه ها و ...

۴.سرویس دهی به محققین طلاب و دانشجو

۵.گسترش فرهنگ عمومی مطالعه

۶.زمینه سازی جهت تشویق انتشارات و مؤلفین برای دیجیتالی نمودن آثار خود.

سیاست ها:

۱.عمل بر مبنای مجوز های قانونی

۲.ارتباط با مراکز هم سو

۳.پرهیز از موازی کاری

۴.صرفا ارائه محتوای علمی

۵.ذکر منابع نشر

بدیهی است مسئولیت تمامی آثار به عهده ی نویسنده ی آن می باشد .

فعالیت های موسسه :

۱.چاپ و نشر کتاب، جزوه و ماهنامه

۲.برگزاری مسابقات کتابخوانی

۳.تولید نمایشگاه های مجازی: سه بعدی، پانوراما در اماکن مذهبی، گردشگری و...

۴.تولید انیمیشن، بازی های رایانه ای و ...

۵.ایجاد سایت اینترنتی قائمیه به آدرس: www.ghaemiyeh.com

۶.تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و...

۷.راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی

۸.طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و...

۹.برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم (مجازی)

۱۰.برگزاری دوره های تربیت مربی (مجازی)

۱۱. تولید هزاران نرم افزار تحقیقاتی قابل اجرا در انواع رایانه، تبلت، تلفن همراه و... در ۸ فرمت جهانی:

۱.JAVA

۲.ANDROID

۳.EPUB

۴.CHM

۵.PDF

۶.HTML

۷.CHM

۸.GHB

و ۴ عدد مارکت با نام بازار کتاب قائمیه نسخه :

۱.ANDROID

۲.IOS

۳.WINDOWS PHONE

۴.WINDOWS

به سه زبان فارسی ، عربی و انگلیسی و قرار دادن بر روی وب سایت موسسه به صورت رایگان .

درپایان :

از مراکز و نهادهایی همچون دفاتر مراجع معظم تقلید و همچنین سازمان ها، نهادها، انتشارات، موسسات، مؤلفین و همه

بزرگوارانی که مـا را در دستیـابی به این هـدف یـاری نموده و یا دیتا های خود را در اختیار ما قرار دادنـد تقـدیر و تشـکر می نماییم.

آدرس دفتر مرکزی:

اصـفهان -خیابان عبـدالرزاق - بازارچه حاج محمد جعفر آباده ای - کوچه شـهید محمد حسن توکلی -پلاک ۱۲۹/۳۴- طبقه اول

وب سایت: www.ghbook.ir

ایمیل: Info@ghbook.ir

تلفن دفتر مرکزی: ۰۳۱۳۴۴۹۰۱۲۵

دفتر تهران: ۸۸۳۱۸۷۲۲ ـ ۰۲۱

بازرگانی و فروش: ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹

امور کاربران: ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹


قائمیه
مرکز تحقیقات رایانه ای
اصفهان
www
برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹